

Institut für Mittelstandsforschung Bonn

Internationalisierungspfade mittelständischer Unternehmen in Osteuropa:

**- Internationalisierungsprozess und Standorteffekte am
Beispiel niedersächsischer KMU**

von

Birgit Leick, Grit Leßmann und Jens Nussbaum

IfM-Materialien Nr. 218



Materialien

Impressum

Herausgeber

Institut für Mittelstandsforschung Bonn
Maximilianstr. 20, 53111 Bonn
Telefon + 49/(0)228/72997-0
Telefax + 49/(0)228/72997-34
www.ifm-bonn.org

Ansprechpartner

Prof. Dr. Grit Leßmann
Institut für Tourismus- und Regionalforschung,
Salzgitter
Tel.: 05341/87552130

IfM-Materialien Nr. 218
ISSN 2193-1852 (Internet)
ISSN 2193-1844 (Print)

Bonn, Oktober 2012

Das IfM Bonn ist eine Stiftung des privaten Rechts.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Ministerium für Wirtschaft, Energie,
Industrie, Mittelstand und Handwerk
des Landes Nordrhein-Westfalen



Internationalisierungspfade mittelständischer Unternehmen in Osteuropa: - Internationalisierungsprozess und Standorteffekte am Beispiel niedersächsischer KMU

Birgit Leick, Grit Leßmann und Jens Nussbaum

IfM-Materialien Nr. 218

Zusammenfassung

Für westeuropäische Unternehmen im Allgemeinen und für westeuropäische kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im Besonderen bildete die politische und wirtschaftliche Marktöffnung in Mittel- und Osteuropa (MOE) zu Beginn der 1990er Jahre und die Integration vieler dieser Transformationsländer in die EU einen wichtigen Anlass, ihre Aktivitäten in der Großregion MOE zu verstärken. Das Ziel der Studie ist es, die Spezifika des Markteintritts, die Rolle von Barrieren beim Markteintritt und im Verlauf der Internationalisierung sowie mögliche Standorteffekte zu analysieren. Die Studie basiert auf Fallstudien in KMU mit Sitz in Niedersachsen, die bereits Märkte in MOE erschlossen haben. Den theoretisch-konzeptionellen Hintergrund bilden zwei gängige Modelle der Internationalisierung: das Prozessmodell und der Netzwerkansatz. Als Ergebnis zeigt sich, dass beide Modelle den Internationalisierungsverlauf der betrachteten Unternehmen nur unzureichend beschreiben. Vielmehr beeinflusst ein Mix unterschiedlicher Faktoren den Markteintritt wie die Marktbearbeitung im Zeitverlauf. Als Tendenz ist gleichwohl feststellbar, dass sich die Bedeutung von Barrieren beim Markteintritt in MOE seit dem EU-Beitritt vieler MOE-Länder abgeschwächt hat.

JEL: D22, F23, M16, M21,

Schlagwörter: *Internationalisierungsprozess, KMU, Unternehmensnetzwerke, Osteuropa, Standorteffekte*

Abstract

The political and economic transformation and market opening in Central Eastern Europe (CEE) at the beginning of the 1990s as well as the EU enlargement gave reason for Western European firms in general and Western European small and medium-sized enterprises (SMEs) in particular to increase their activities in these countries. The objective of the study is to explore patterns concerning their market entries, market development, barriers encountered and the potential locational effects of business activities in CEE. The study is based on cases studies in SMEs located in the Federal State of Lower Saxony, which have already entered CEE markets. As theoretical background we use two established models of the internationalization of SMEs, i.e., the process or stage model, and the network approach to internationalization. Our findings suggest, however, that the basic contentions made by these models on the internationalization path of SMEs should be complemented with a broader perspective that takes into consideration a variety of additional factors. As a general tendency, we find nonetheless evidence that the intensity of market entry barriers in CEE has decreased since and, obviously, due to EU enlargement.

JEL: D22, F23, M16, M21,

Key words: *internationalization, SME, business networks, Central Eastern Europe, locational effects*

Inhalt

Zusammenfassung	II
1 Einleitung	1
2 Theoretisch-konzeptioneller Hintergrund	4
2.1 Prozessperspektive	4
2.2 Netzwerkansatz	6
2.3 Besonderheiten der Internationalisierung von KMU	8
2.4 Aktuelle Erkenntnisse zur Internationalisierung von KMU in MOE	13
3 Untersuchungsdesign und methodischer Ansatz	15
4 Empirische Ergebnisse	18
4.1 Eintrittsstrategien für die MOE-Märkte	18
4.2 Die Bedeutung und Wirkung von Barrieren der Internationalisierung in MOE	24
4.3 Räumliche Effekte der Auslandsaktivitäten im Heimat- bzw. Zielmarkt	27
5 Zusammenfassung und wirtschaftspolitische Handlungs- empfehlungen	30
6 Literaturverzeichnis	34

Zusammenfassung

In den vergangenen Jahrzehnten nahmen im Zuge des Globalisierungsprozesses auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zunehmend Auslandsaktivitäten auf (EU 2010; WALLAU 2008; ERNST & YOUNG 2008; HAUNSCHILD et al. 2007; KfW 2006). Für KMU in Westeuropa - insbesondere Deutschland - bildete die politische und wirtschaftliche Marktöffnung in Mittel- und Osteuropa (MOE) seit Beginn der 1990er Jahre und die Integration vieler dieser Transformationsländer in die EU einen wichtigen Anlass, ihre Aktivitäten in der Großregion MOE zu verstärken (vgl. KfW 2006). In unserer Fallstudie untersuchen wir die Entstehung und zeitliche Entwicklung der Auslandsengagements 10 ausgewählter niedersächsischer KMU mit Branchenschwerpunkt im Maschinen- und Armaturenbau (inklusive zuliefernder Branchen) in Mittel- und Osteuropa aus einer Prozessperspektive. Dabei analysieren wir anhand exemplarischer Internationalisierungspfade die Spezifika des Markteintritts in der Zielregion, die Rolle von Barrieren beim Markteintritt und im Verlauf der Internationalisierung sowie mögliche Standorteffekte.

Wir verwenden dazu einen theoriegeleiteten, aber explorativ geprägten Forschungsansatz. Der theoretisch-konzeptionelle Hintergrund unserer Studie basiert auf zwei gängigen Modellen der Internationalisierung von KMU, dem Prozessmodell und dem Netzwerkansatz. Theoretische Ansätze auf der Grundlage des Prozessmodells der Internationalisierung beschreiben Auslandsengagements international eher unerfahrener Unternehmen und KMU als stufenweisen Lernprozess, in dessen Verlauf es zu einer Verbreiterung der unternehmensinternen Wissensbasis, einer zielmarktspezifischen Vertiefung der Auslandsaktivitäten und einer lateralen Expansion inner- oder außerhalb der Zielregion (hier also Mittel- und Osteuropa) kommt. Darauf aufbauend postuliert der Netzwerkansatz der Internationalisierung, dass bestehende oder im Verlauf der Auslandsengagements neu begründete Unternehmensnetzwerke als Motivatoren einer erstmaligen oder fortschreitenden Internationalisierung im Auslandsmarkt fungieren. Unsere Ergebnisse deuten darauf hin, dass beide Modelle den Internationalisierungsverlauf der betrachteten Fallunternehmen für die betrachtete Zielregion nur unzureichend beschreiben. Wir stellen fest, dass ein Mix unterschiedlicher Einflussgrößen, die sich nicht vollständig auf die in den Modellen herausgestellten Auslöser und Faktoren zurückführen lassen, sowohl den Markteintritt als auch die Marktbearbeitung beeinflusst. Hierbei sind der allgemeine Internationalisierungsgrad des Unternehmens, seine technologische Ausrichtung und seine spezifischen Wettbewerbsvorteile von

Bedeutung. Prototypisch für die untersuchten KMU im Maschinen- und Anlagenbau sind sehr exportorientierte und global aufgestellte Fallunternehmen, für die Mittelosteuropa nur eine mögliche Zielregion unter anderen globalen Wachstumsmärkten (etwa in Asien oder Südamerika) darstellt. Sie profitieren beim Markteintritt von Wettbewerbsvorteilen aufgrund höherer Technologieintensität oder Standards im Vergleich zu lokalen Konkurrenten. Über etablierte Netzwerke mit Kunden und Großunternehmen erschließen sie sich systematisch relevante globale Wachstumsmärkte. Als Tendenz ist feststellbar, dass sich für alle betrachteten Unternehmen die Bedeutung von Barrieren beim Markteintritt in MOE seit dem EU-Beitritt vieler MOE-Länder abgeschwächt hat.

Die Untersuchungsergebnisse bestätigen, dass fast ausschließlich vertragsbasierte Handelsbeziehungen (vornehmlich Exporte) zum Einstieg in ein Auslandsengagement genutzt werden. Zu einer Ausweitung dieser Aktivitäten kommt es in der Regel dann, wenn die Unternehmen in nationale bzw. westeuropäische Netzwerke mit international aktiven Schlüsselkunden oder Großunternehmen integriert sind. Know-how und in den Netzwerken spezifisch aufgebautes Erfahrungswissen sowie Vertrauen führen zu einer schrittweisen Weiterentwicklung der Aktivitäten in MOE. Lokale Netzwerke in der Zielregion sind hingegen kaum von Bedeutung.

Die Tatsache, dass Handelsbeziehungen der entscheidende Impuls im Internationalisierungsprozess sind, bestätigt die Bedeutung exportfördernder Instrumente bzw. unterstützender Finanzierung des Außenhandels im Rahmen der Wirtschaftspolitik. Neben dieser allgemeinen wirtschaftspolitischen Handlungsempfehlung lassen sich aus der Studie folgende Hinweise für Praktiker und Manager besonders im Mittelstand ableiten:

1. Der Auf- bzw. Ausbau einer Exportbasis in der Zielregion Mittel- und Osteuropa eignet sich für KMU als Einstieg, ist aber auch eine geeignete mittel- und langfristige Strategie der Marktbearbeitung.
2. Gerade für spezialisierte Mittelständler mit intensiven Zuliefer- und Kundenbeziehungen im Heimatmarkt oder in Westeuropa ist die Einbindung in global ausgerichtete Netzwerke mit Schlüssellieferanten oder –kunden ein Erfolgsfaktor für Auslandsaktivitäten im globalen Maßstab und in Mittelosteuropa, da sie relevante Netzwerkressourcen zum Eintritt in Auslandsmärkte und im Internationalisierungsverlauf nutzen können.

3. Ein Generationenwechsel in der Unternehmensorganisation von KMU kann ein Auslöser einer vertiefenden Internationalisierungsstrategie sein. Angesichts der aktuellen Debatte über die Unternehmensnachfolge im demographischen Wandel in Deutschland sollten Inhaber, Geschäftsführer bzw. Managementpersonal im Mittelstand diese Option nutzen. Umgekehrt sollten Wirtschaftsförderungen, Kammern, Branchenverbände und andere Organisationen diesen Aspekt in der Beratung des deutschen Mittelstands berücksichtigen und aufgreifen.

1 Einleitung

In den vergangenen Jahrzehnten nahmen im Zuge des Globalisierungsprozesses auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zunehmend Auslandsaktivitäten auf (EU 2010; WALLAU 2008; ERNST & YOUNG 2008; HAUNSCHILD et al. 2007; KfW 2006). Als auslösende Faktoren dieses weltweit feststellbaren Trends werden Globalisierungsprozesse der Wirtschaft, die damit verbundene weltweite Handelsliberalisierung durch den Abbau von Handels- und Markteintrittsbarrieren und die Öffnung vormals politisch-ökonomisch geschlossener Märkte in Osteuropa, Asien und anderen Regionen der Welt diskutiert. Die Reduzierung der Transportkosten im globalen Maßstab und die breite Verwendung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien erleichtern grenzüberschreitende Auslandsgeschäfte für KMU zusätzlich.

Für Unternehmen in Westeuropa - insbesondere Deutschland - bildete die politische und wirtschaftliche Marktöffnung in Mittel- und Osteuropa (MOE) seit Beginn der 1990er Jahre und die Integration vieler dieser Transformationsländer in die Europäische Union (EU) einen wichtigen Anlass, ihre Aktivitäten in Osteuropa zu verstärken. Zu Beginn dieses Prozesses waren westeuropäische Großunternehmen und Konzerne die entscheidenden Akteure, die Geschäftstätigkeiten in MOE initiierten und ausbauten. Für diese Unternehmen stellt die Internationalisierung in Schlüsselmärkten und -regionen wie MOE allerdings eine strategische Entscheidung unter vielen dar, sind sie doch typischerweise mit ausreichenden Ressourcen für die Internationalisierung und intensiver Auslandserfahrung ausgestattet. Für KMU ist die Expansion in Auslandsmärkte aufgrund ihrer strukturellen Eigenschaften hingegen mit einem erheblichen unternehmerischen Risiko verbunden. Inzwischen gibt es eine Vielzahl sowohl theoretisch-konzeptioneller Arbeiten als auch empirischer Studien zur Internationalisierung von KMU (vgl. z. B. HOLLENSTEIN 2005; BROUHERS & NAKOS 2004; BELL et al. 2003; WESTHEAD et al. 2001). Ebenso gut erforscht ist der Prozess der Internationalisierung in MOE oder allgemein in Transformationsländern. Die abgeleiteten Erkenntnisse beziehen sich jedoch zumeist auf nationale oder multinationale Großunternehmen (vgl. z. B. MANEA & PEARCE 2006; MEYER 2001; MUTINELLI & PISCITELLO 1997).

Aus unserer Sicht sind viele Aspekte der Internationalisierung westeuropäischer KMU in der Großregion MOE bisher noch nicht hinreichend erforscht worden. Unklar ist beispielsweise, welche Faktoren im zeitlichen Verlauf den

Internationalisierungspfad von KMU bei der Markterschließung und -bearbeitung in MOE beeinflussen. Auch wurde ein möglicher Zusammenhang zwischen für MOE spezifischen Barrieren und dem Internationalisierungsprozess bisher nur unzureichend untersucht. Unbeantwortet ist ferner die Bedeutung der EU-Erweiterung für den Internationalisierungsprozess von KMU im Hinblick auf Markteintrittsstrategien, die sie in diesem Prozess anwenden, und Barrieren, auf die KMU dabei treffen. Diese Fragen lassen sich aus einer verhaltensorientierten und prozessualen Perspektive untersuchen. Darüber hinaus gibt es in der Fülle der vorliegenden empirischen Untersuchungen zur Internationalisierung von KMU in MOE-Märkten kaum regionale Fallstudien, die sich mit den räumlichen Effekten der Auslandsaktivitäten nach der Erweiterung der EU beschäftigen. Angesichts der offenen Fragen in der bestehenden Forschung zur Internationalisierung von KMU haben wir im Rahmen des vorliegenden Projekts die folgenden forschungsleitenden Fragen formuliert:

- Welche Eintrittsstrategien verfolgen die betrachteten westeuropäischen KMU in den MOE-Märkten?
- Wie wirken Markteintrittsbarrieren und andere Barrieren der Internationalisierung in den MOE-Märkten auf den Internationalisierungspfad der Unternehmen?
- Welche räumlichen Wirkungen implizieren die MOE-Auslandsaktivitäten im Heimatmarkt bzw. im Zielmarkt? Welche Auswirkungen haben beispielsweise internationale Engagements in MOE auf die Beschäftigung, die Zuliefer- oder Kooperationsnetzwerke am deutschen/MOE-Standort?

Unserer Studie liegt eine prozessorientierte Betrachtung zu Grunde, d. h. die Internationalisierungsverläufe werden anhand leitfadengestützter Tiefeninterviews nachgezeichnet. Wir analysieren dabei Formen und Verläufe des Markteintritts, die Bedeutung von Barrieren und beschreiben die Entwicklung der Auslandsengagements. Dabei stellen wir die geschilderten Internationalisierungsmuster und zeitlichen Internationalisierungspfade in MOE narrativ dar und anhand von Gemeinsamkeiten und Unterschieden bezüglich der forschungsleitenden Fragen vergleichend gegenüber. Unser qualitativer Forschungsansatz ist theoriegeleitet, jedoch explorativ geprägt. Im weiteren Gang der Analyse geben wir daher zunächst einen Literaturüberblick, der sich auf ausgewählte Ansätze der Internationalisierung von KMU und empirisch hergeleitete stilisierte Fakten konzentriert, gefolgt von einer Beschreibung des Untersuchungsdesigns und der Forschungsmethodik. Daran schließt sich der

empirische Teil an, in dem wir die forschungsleitenden Fragen anhand eines qualitativen, explorativen Ansatzes beantworten. Der Beitrag endet mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse und wirtschaftspolitischen Handlungsempfehlungen.

2 Theoretisch-konzeptioneller Hintergrund

Aus der Vielzahl der in der Literatur diskutierten Perspektiven und konzeptionellen Ansätze haben wir für unsere theoretischen Überlegungen das als traditionell eingestufte Prozess- bzw. Stufenmodell der Internationalisierung ausgewählt, ergänzt durch den Netzwerkansatz der Internationalisierung. Beide Konzepte eignen sich besonders dazu, die Internationalisierung kleiner und tendenziell in traditionellen Sektoren agierenden Unternehmen plausibel theoretisch zu untermauern.

2.1 Prozessperspektive

Der von JOHANSON und VAHLNE in den 1970er Jahren begründete Ansatz der stufenweisen Internationalisierung (JOHANSON & VAHLNE 2003, 1977; das sog. Stufen- oder Phasenmodell der Uppsala-Schule) zählt zu den verhaltensorientierten Konzepten, die Auslandsaktivitäten von Unternehmen primär auf Verhaltensbedingungen (z. B. Erfahrungen, die Aneignung von Wissen oder Lernprozesse) zurückführen. Gemäß dem Internationalisierungsmodell durchlaufen Unternehmen einen prototypischen Internationalisierungsprozess mit verschiedenen Stadien. Im Verlauf dieses Prozesses intensivieren Unternehmen typischerweise ihre Auslandsaktivitäten schrittweise und akquirieren spezifisches Wissen vor allem bezogen auf die bearbeiteten Auslandsmärkte. Beispielsweise geht der Ansatz davon aus, dass Unternehmen ohne jegliche Auslandserfahrung zunächst Exporte vom heimischen Standort auswählen, da diese Internationalisierungsform mit einem relativ geringen Risiko für unerfahrene Unternehmen verbunden ist. Mit zunehmender Erfahrung und breiterer Wissensbasis streben international aktive Unternehmen dann eine Vertiefung ihrer Engagements in Auslandsmärkten an, etwa in Form von regelmäßigen Exporten, Kooperationen, Niederlassungen oder Auslandsdirektinvestitionen (ADI). Gerade den inkrementellen Wissenszuwächsen und "erlernten" Fähigkeiten kommt nach BROUTHERS & NAKOS (2004, S. 233) eine hohe Bedeutung bei der prozesshaften Internationalisierung zu. Zudem postuliert das Phasenmodell der Internationalisierung einen Einstieg der Unternehmen in "risikoreichere", sprich: im Vergleich zum Heimatmarkt kulturell sehr unterschiedliche Märkte im zeitlichen Verlauf (vgl. ARENIUS 2005; JOHANSON & WIEDERSHEIM-PAUL 1975).

Die Modelle gehen also von einer idealtypischen, sequentiellen Internationalisierung bezüglich der Intensität und der Marktwahl aus, in deren Verlauf es zu einem Zuwachs an Marktwissen, einem höheren Ressourceneinsatz im Aus-

land und zu einem Einstieg in risikoreichere Auslandsmärkte kommt. Der Ansatz eignet sich, um die erstmalige Internationalisierung von heimatmarktorientierten Unternehmen sowie Vertiefungen bzw. Erweiterungen von Auslandsaktivitäten erfahrener Unternehmen zu erklären. Bestimmender Faktor ist dabei der Zuwachs an Marktwissen, der die Entwicklung der Auslandsengagements maßgeblich stützt. Die psychische Distanz zum ausländischen Zielmarkt wirkt dabei hemmend auf diesen Wissenszuwachs (JOHANSON & VAHLNE 2003, S. 89). Erst mit zunehmendem Wissen und einer gewissen Internationalisierungserfahrung wählen bspw. westeuropäische Unternehmen in der Logik des Phasenmodells Länder mit einer größeren psychischen Distanz wie z. B. MOE-Märkte.

Trotz einer hohen Plausibilität des stufenweisen Internationalisierungspfads von Unternehmen besteht inzwischen Konsens darüber, dass der Ansatz die Entwicklung der Auslandsaktivitäten aller Unternehmen und Branchen nicht global erklären kann. Vielmehr wird die Eignung des Modells in Bezug auf die Branchenzuordnung (speziell bei forschungs- und technologieintensiven "High-tech"-Branchen oder für den Dienstleistungsbereich) oder anderer struktureller Eigenschaften der internationalisierenden Unternehmen (etwa bezüglich der Unternehmensgröße und Internationalisierungserfahrung) kritisch diskutiert (vgl. BELL et al. 2003). Besonders für technologieintensive KMU, die über technologische Wettbewerbsvorteile in Nischenmärkten im Ausland bereits in der Phase der Firmengründung oder als junge Unternehmen verfügen, ist die Annahme eines schrittweisen, inkrementellen Internationalisierungsverlaufs eher ungeeignet (vgl. MADSEN & SERVAIS 1997). Die Konstruktion des Modells passt am besten auf international unerfahrene Unternehmen (vgl. STEEN & LIESCH 2007, S. 198). Kritik wird außerdem an der deterministischen Sicht auf den Internationalisierungsprozess geübt (vgl. BELL et al. 2003), denn in der Praxis internationalisieren Unternehmen nicht immer nach einem vorgegebenen Stufenmodell, sondern überspringen beispielsweise Stufen oder erreichen keine weitere Vertiefung bzw. laterale Expansion in andere Märkte. Das Modell bietet außerdem keine Erklärung dafür, wie sich die Motivstruktur für Auslandsaktivitäten im Verlauf der Internationalisierung weiterentwickelt. Gerade Unternehmen, die MOE-Märkte erschließen, gehen zunehmend von kostenmotivierten Motiven zum Ziel der Erschließung lokaler Absatzmärkte über (vgl. HAUNSCHILD et al. 2007; KfW 2006). Daher gilt der Ansatz, der in den 1970er Jahren - also zu Beginn des wirtschaftlichen Globalisierungsprozesses - begründet wurde, inzwischen als obsolet (vgl. JOHANSON & VAHLNE 2003, S. 83), obwohl er weiterentwickelt wurde bzw. noch immer von hoher empiri-

scher Relevanz ist. Heute ist klar, dass das Phasenmodell der Internationalisierung die Auslandsaktivitäten und das Internationalisierungsverhalten von KMU nicht vollständig erklären kann, sondern komplementärer theoretischer Perspektiven bedarf (vgl. COVIELLO/MCAULEY 1999, S. 242). Eine jüngere Weiterentwicklung, die aus den verhaltensorientierten Stufenmodellen der Internationalisierung hervorging, ist die Netzwerkperspektive der Internationalisierung.

2.2 Netzwerkansatz

Der Netzwerkansatz geht auf den Markteintritt und die Marktbearbeitung im Ausland im Rahmen von Netzwerkbeziehungen ein (vgl. im Folgenden HADLEY & WILSON 2003; LU & BEAMISH 2001; CHETTY & BLANKENBURG HOLM 2000; COVIELLO & MCAULEY 1999; WELCH & LUOSTAREN 1993). COVIELLO & MUNRO (1997, S. 366) fassen die Quintessenz dieser ergänzenden Perspektive wie folgt zusammen: "(...) *the network perspective goes beyond the models of incremental internationalisation by suggesting that a firm's strategy emerges as a pattern of behaviour influenced by a variety of network relationships*". Der Ansatz postuliert also, dass Netzwerk- und Kooperationsbeziehungen von Unternehmen als Motivatoren der Internationalisierung fungieren. (Soziale) Beziehungen zwischen Unternehmen innerhalb eines Unternehmensnetzwerks können einen erstmaligen Anstoß für Auslandsaktivitäten geben, speziell für KMU, oder auch bestehende Auslandsaktivitäten beschleunigen (vgl. ZAIN & NG 2006). Ein wichtiger Vorteil, aus dem die vernetzten Unternehmen im Internationalisierungsprozess schöpfen, ist u.a. der leichtere Zugriff auf Ressourcen wie Informationen, Human- und Finanzkapital, Kontakte im Netzwerk (vgl. BELL et al. 2003, S. 341). Die Netzwerkzusammenarbeit bzw. die - in der Terminologie des Transaktionskostenansatzes - nicht-hierarchischen und flexiblen Beziehungen zwischen den Netzwerkteilnehmern stellen Wettbewerbsvorteile dar, die die Unternehmen bei der Internationalisierung nutzen.

Im Kontext der Markterschließung in MOE spielt besonders die Wissensgenerierung und Ressourcenbeschaffung über lokale Netzwerkbeziehungen eine wichtige Rolle. Die Arbeit von MEYER & SKAK (2002) zeigt auf, dass dänische und österreichische KMU in lokalen Netzwerken mit MOE-Unternehmen interaktiv mit ihren Netzwerkpartnern eine für die Internationalisierung relevante Wissensbasis aufbauen konnten. Dadurch konnten bestehende Auslandsengagements vertieft und über neue Kontakte der Netzwerkpartner weitere Akti-

vitäten erschlossen werden. Von hoher Bedeutung ist experimentell gewonnenes, länderspezifisches Erfahrungswissen, das typischerweise wenig formalisiert und kodifiziert ist, sondern in interpersonellen Netzwerken über persönliche Kontakte und Beziehungen übertragen wird. Für MEYER & SKAK (2002, S. 180) gehören dazu auch interkulturelle Managementfähigkeiten und Know-how über lokale Usancen im Geschäftsverkehr. FREEMAN & REID (2006) zeigen in ihrer Studie auf, dass gerade Netzwerkbeziehungen mit MOE-Unternehmen westeuropäische KMU bei der Überwindung von Markteintrittsbarrieren unterstützen. Ein wichtiger Wirkmechanismus in Netzwerken (aber auch außerhalb von Netzwerken), der Barrieren schneller überwinden lässt, ist der Aufbau von Vertrauen (vgl. FINK & KRAUS 2007).

Auch der Netzwerkansatz der Internationalisierung scheint geeignet, das Internationalisierungsverhalten von KMU modellhaft zu beschreiben. KMU profitieren in internationalen Netzwerken von einem schnelleren Markteintritt und der Möglichkeit gemeinsamer Investitionen mit ausländischen Partnern. Trotz seiner Plausibilität der angenommenen Netzwerkvorteile existieren neben diesen Netzwerkvorteilen Risiken der Netzwerkkooperation gerade für KMU (vgl. FINK & KRAUS 2007, S. 675; KIRBY & KAISER 2003; LU & BEAMISH 2001; STABER et al. 1996). Zu diesen Risiken zählen bspw. die Abhängigkeit von dominanten Netzwerkpartnern, eine Reduzierung bzw. völlige Aufgabe der Autonomie der Unternehmen und fehlende Möglichkeiten der Weiterentwicklung der Auslandsengagements außerhalb der Netzwerkbeziehungen (vgl. CHETTY & CAMPBELL-HUNT 2003, S. 8). Daher entscheiden Parameter wie die Zahl der Netzwerkpartner, ihre Größen- und Machtverhältnisse (etwa in der Zusammenarbeit internationaler oder multinationaler Großunternehmen mit KMU) oder die Möglichkeiten und Grenzen von Opportunismus darüber, ob KMU in bestehenden Netzwerken in eine strukturelle Abhängigkeit geraten (ebd.). Außerdem begrenzen die bei KMU knappen Ressourcen die Zahl der potenziellen Netzwerkengagements und -partner. Für KMU ist damit das Risiko in der Netzwerkzusammenarbeit in Auslandsmärkten im Vergleich zu größeren Unternehmen höher (vgl. CHETTY & CAMPBELL-HUNT 2003). Gegenseitiges Vertrauen zwischen den Netzwerkpartnern ist daher eine wesentliche Voraussetzung für die Realisierung von Netzwerkvorteilen (vgl. FINK & KRAUS 2007).

2.3 Besonderheiten der Internationalisierung von KMU

Eine Vielzahl theoretischer und empirischer Arbeiten beschäftigt sich mit den Besonderheiten der Internationalisierung von KMU (vgl. HOLLENSTEIN 2005; BELL et al. 2004; HIRSCH-KREINSEN 2003; FILLIS 2001; COVIELLO & MCAULEY 1999). Als stilisierter Fakt ist bekannt, dass KMU sich gegenüber Großunternehmen, vor allem den sog. multinationalen Unternehmen (MNU), deutlich in der Wahl ihrer Auslandsaktivitäten und bei der Erschließung ausländischer Märkten unterscheiden. Konkrete Unterschiede werden besonders sichtbar bei der Wahl der Internationalisierungsform und der Bedeutung von Barrieren im Internationalisierungsverlauf.

Wahl der Internationalisierungsform

KMU, die im Ausland tätig sind, haben aufgrund ihrer Betriebsgröße gegenüber Großunternehmen Nachteile bei der Internationalisierung. Als stilisierte Fakten gelten (vgl. NOWOTNY & PALME 2008; FINK & KRAUS 2007; HOLLENSTEIN 2005), dass größere Unternehmen im Vergleich zu KMU

- über mehr Ressourcen verfügen, um Auslandsaktivitäten durchzuführen (Ressourcen beziehen sich auf Sach-, Finanz- und Humankapital, Informationen und Knowhow sowie Managementwissen), so dass sie im Vergleich zu KMU ihre Aktivitäten stärker auf Auslandsmärkte ausrichten. Viele KMU haben hingegen mit Ressourcenengpässen zu kämpfen, bspw. bezüglich ihrer Managementkapazitäten oder finanziellen Ressourcen;
- Skalenerträge in der Produktion nutzen können, um Auslandsmärkte zu bedienen, und Transaktionskosten, die für die Internationalisierung relevant sind, besser tragen können;
- aufgrund einer stärker ausgeprägten Multinationalität geringere Risiken der Internationalisierung tragen und sich im Vergleich zu KMU besser gegen Risiken der Internationalisierung schützen können. In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, dass externe Barrieren (z.B. des Marktes oder auch der politischen Rahmenbedingungen wie Regulierung) stärker auf KMU als auf Großunternehmen und MNU wirken.

Ein weiterer Einflussfaktor auf das Internationalisierungsverhalten von KMU ist die Bedeutung des Heimatmarktes. WRIGHT et al. (2007, S. 1017) führen an, dass sich viele KMU vorrangig auf die Bedienung und Erschließung einheimi-

scher Märkte konzentrieren, da sie bewusste Entscheidungen über den Einsatz beschränkter Ressourcen bei der Internationalisierung treffen müssen.

Bezüglich der Wahl der Internationalisierungsform werden in der Literatur Unterschiede zwischen KMU und Großunternehmen bzw. MNU stilisierend gegenübergestellt.

- Aufgrund ihrer Ressourcenbeschränkung wählen KMU seltener eigentumsbasierte Formen des Markteintritts, sondern verstärkt Exporte bzw. allgemein Außenhandel (vgl. MAASS/WALLAU 2003, S. 36). Diese Markteintrittsstrategie erfordert keinen oder nur einen geringen Kapitaleinsatz und begrenzt daher das finanzielle Risiko (vgl. SUAREZ-ORTEGA 2003, S. 406).
- Generell präferieren KMU eher vertragsbasierte Formen der Internationalisierung zu ausländischen Unternehmen als Beteiligungen an Unternehmen im Ausland - auch in Netzwerken mit ausländischen Unternehmen (vgl. HOLLENSTEIN 2005).
- Wenn KMU eigentumsbasierte Markteintrittsformen wählen, dann eher Minderheitsbeteiligungen als ADI oder Beteiligungen mit höheren Anteilen am ausländischen Unternehmen (vgl. HOLLENSTEIN 2005). Hier zeigen sich aber deutliche Unterschiede zwischen Unternehmen in traditionellen Industrien und F&E-intensiven Bereichen, so dass ein Einfluss der Branchenzugehörigkeit vermutet wird (vgl. HOLLENSTEIN 2005).
- KMU betreiben ferner auch eine sog. indirekte Internationalisierung über Lieferbeziehungen zu inländischen MNU, die ihrerseits auf Auslandsmärkten präsent sind.

Rolle von Markteintrittsbarrieren

Markteintritts- oder allgemeiner Internationalisierungsbarrieren sind in der Regel subjektiv und werden individuell wahrgenommen. Aufgrund ihrer strukturellen Eigenschaften - einer geringeren Erfahrung auf Auslandsmärkten und fehlender Multinationalität - wird aber vermutet, dass KMU Barrieren bei der Internationalisierung stärker wahrnehmen als große Unternehmen und MNU (vgl. SHAW & DARROCH 2004). Grundsätzlich gehen wir davon aus, dass die Wahrnehmung solcher Barrieren die Neigung zur Internationalisierung, die Marktwahl und die Intensität von Auslandsengagements beeinflusst.

Es gibt einen Katalog von typischen Barrieren, die beim Markteintritt, aber auch bei der sich anschließenden Marktbearbeitung im Ausland auftreten (vgl. LEONIDOU 1995; BUCKLEY 1985). Barrieren, die unternehmensspezifischen Merkmalen zugeschrieben werden, umfassen Wissens- und Informationsdefizite über Auslandsmärkte und einen Mangel an Ressourcen (vgl. Buckley 1993:85). Geringe oder begrenzte Ressourcen zur Planung und Durchführung der Auslandsengagements (vgl. BUCKLEY 1993, S. 93) sind in der Regel auf größenbedingte Nachteile von KMU zurückzuführen (vgl. SHAW & DARROCH 2004; MAASS & WALLAU 2003). In der Logik des Phasenmodells der Internationalisierung stellen Ressourcendefizite eine wichtige Barriere für den Markteintritt im Ausland dar.

Weitere Barrieren hängen unmittelbar mit dem Auslandsmarkt bzw. dem externen Umfeld des Unternehmens bei der Internationalisierung zusammen (vgl. BUCKLEY 1993, S. 80; LEONIDOU 1995, S. 32). Sie umfassen Unsicherheiten über den Auslandsmarkt, z. B. aufgrund der Wettbewerbssituation, politischer Instabilitäten, lokaler Nachfrage- und Angebotsbedingungen oder Währungs- bzw. Wechselkursrisiken (vgl. SUAREZ-ORTEGA 2003, S. 404). Im Kontext der Markterschließung westeuropäischer Unternehmen in MOE spielen Barrieren, die der Fremdheit der (Post-)Transformationsökonomien und dem regulatorisch-institutionellen Umfeld im Prozess der wirtschaftlich-politischen Transformation zugeschrieben werden, eine wichtige Rolle (vgl. BARKEMA & DROGENDIJK 2007; FREEMAN & REID 2006; MEYER 2001; BROUHERS et al. 1998). Dadurch steigen allgemein die Transaktionskosten für westeuropäische Unternehmen bei der Internationalisierung in MOE. Diese Barrieren können sich speziell darin manifestieren, dass das regulatorische Umfeld aufgrund des Transformationskontextes unklar bleibt, es eine unerfahrene Bürokratie gibt und Korruption auftritt (vgl. MEYER 2001). In diesem Kontext sind unterschiedliche Managementstile (vgl. MEYER 2001; BROUHERS et al. 1998) von Bedeutung. MAKHIJA & STEWART (2002) stellen z. B. eine tendenzielle Risikoaversion mittelosteuropäischer Manager fest (vgl. BARKEMA & DROGENDIJK 2007, S. 1134). Im Umkehrschluss kann argumentiert werden, dass Fortschritte im institutionellen-regulatorischen Umfeld in MOE, etwa die Übernahme des "acquis communautaire", des institutionellen Regelkatalogs in der EU, sowohl die Transaktionskosten der Internationalisierung als auch die von westeuropäischen Unternehmen wahrgenommene psychische Distanz reduzieren. SHAW & DARROCH (2004, S. 329) gehen davon aus, dass exogene und transformationsspezifische Barrieren nicht nur beim

Markteintritt relevant sind, sondern in allen Phasen der Internationalisierung auftreten, jedoch in der Wahrnehmung der Intensität variieren.

Die psychische Distanz zwischen Heimat- und Auslandsmarkt, die sich aus dem Phasenmodell der Internationalisierung ableitet, wird im Kontext der Markterschließung durch KMU als bedeutende Internationalisierungsbarriere thematisiert (vgl. ARENIUS 2005; JOHANSON & WIEDERSHEIM-PAUL 1975). JOHANSON & VAHLNE (2003, S. 91) verstehen darunter einen Sammelbegriff der Unterschiede zwischen Heimat- und Zielmarkt - etwa bezüglich der Gesetzgebung, Bildung, Geschäftssprache und -usancen - und daraus resultierender Barrieren. Die psychische Distanz umfasst also einerseits kulturelle Unterschiede zwischen in- und ausländischen Geschäftspartnern (vgl. BUCKLEY 1993, S. 81) und andererseits verschiedene Ausprägungen ökonomischer oder politischer Rahmenbedingungen im In- bzw. Auslandsmarkt. WU et al. (2007, S. 286) zählten auch den fehlenden Zugang zu ausländischen Netzwerken dazu. Die über das Konstrukt definierte Unterschiedlichkeit der Märkte betrifft in besonderem Maße Unternehmen, die erstmalig in Auslandsmärkte eintreten, während Multinationalität den Markteintritt erleichtert. Auf Auslandsmärkten unerfahrene Unternehmen sind wegen fehlendem Internationalisierungswissen und einer geringen Kenntnis des betreffenden Marktes gegenüber multinationalen Unternehmen und ausländischen Betrieben, die ihre Heimatmärkte besser kennen, benachteiligt. WU et al. (2007, S. 286) gehen sogar davon aus, dass eine kulturelle Distanz zwischen einheimischem und ausländischen Unternehmen die Akkumulation von Marktwissen verhindert und opportunistisches Verhalten fördert. Gerade die Möglichkeit, Markt- und Erfahrungswissen im Verlauf der Internationalisierung aufzubauen und in die vorhandene Wissensbasis des internationalisierenden Unternehmens zu integrieren, führt zu einer Pfadabhängigkeit des Internationalisierungsverlaufs von zeitlich vorgelagerten Eintrittsformen in einen ausländischen Markt (vgl. BUCKLEY 1993, S. 84). Bei der Internationalisierung in MOE können auch Unterschiede in den verwendeten Geschäftssprachen zwischen Westeuropa und MOE eine Barrierewirkung entfalten, indem sie die Kommunikation erschweren und das Potenzial des Wissenstransfers reduzieren (vgl. WELCH & WELCH 2008).

Gerade KMU wählen häufig Exporte als Strategie des Eintritts in Auslandsmärkte ohne eine vorhergehende Planung oder tiefere Marktanalyse (vgl. MEYER & SKAK 2002). Damit sind sie im Rahmen dieser Strategie von Wissensdefiziten betroffen und müssen marktspezifisches Knowhow durch

"learning-by-doing"-Prozesse im Auslandsmarkt erst aufbauen (vgl. SUAREZ-ORTEGA 2003, S. 406). Bei erstmaligen Exporten in ausländische Märkte müssen Unternehmen die Fähigkeit entwickeln, Marktwissen zu sammeln, es unternehmensintern zu akkumulieren und in ihre organisatorischen Routinen einzubauen (vgl. WU et al. 2007, S. 287). Durch Lernprozesse können die Unternehmen diese Routinen mit der Zeit auf ihre Auslandsengagements anwenden und dadurch im Verlauf ihrer Internationalisierung schneller oder besser auf lokale Nachfragebedingungen im Ausland reagieren (ebd.). Gemäß dem Phasenmodell verliert die psychische Distanz bei fortschreitender Internationalisierung an Bedeutung, weil das mit der Zeit erworbene Marktwissen hilft, kulturelle Differenzen im Sinne von Internationalisierungsbarrieren zu überwinden (vgl. BUCKLEY 1993, S. 84). Um die Bedeutung kultureller Barrieren im Internationalisierungsverlauf aufzuzeigen, die unter die Kategorie der psychischen Distanz fallen, ist also eine zeitliche Analyse des Internationalisierungsprozesses von KMU in den MOE-Ländern wichtig.

Die Internationalisierungsbarrieren können in ihrer Wirkung insgesamt dazu führen, dass gerade KMU mit ihren begrenzten Ressourcen unzureichend Wissen über ausländische Zielmärkte aufbauen oder dass ausländische Partnerunternehmen schwer kontrolliert werden können und sich opportunistisch verhalten. In der Literatur werden verschiedene Mechanismen diskutiert, die die Überwindung dieser Barrieren unterstützen. Besonders relevant ist die Herausbildung von Vertrauen, das sich als Zuverlässigkeit in den Geschäftsbeziehungen und Vertrauenswürdigkeit der Geschäftspartner manifestiert (vgl. WU et al. 2007, S. 288). Diese Verhaltenskomponenten wirken Unsicherheiten und Transaktionskosten reduzierend (vgl. FINK & KRAUS 2007, S. 677). Sie erhöhen außerdem die Interdependenz und wechselseitige Abhängigkeit der Unternehmen und schmälern so die Möglichkeiten opportunistischen Verhaltens in der Geschäftsbeziehung (vgl. WU et al. 2007, S. 288). Vertrauen kann daher als eine wichtige Voraussetzung für den Aufbau von Marktwissen im Ausland angesehen werden (ebd.). Gerade zwischen Geschäftspartnern mit signifikanten kulturellen Differenzen vollzieht sich die Herausbildung von Vertrauen jedoch als langfristiger Prozess (WU et al. 2007, S. 288), so dass Internationalisierungsbarrieren im Verlauf der Auslandsaktivitäten über vertrauensbildende Maßnahmen (z. B. eine räumliche Nähe der Geschäftspartner oder enge soziale Beziehungen in Netzwerken) abgebaut werden können. Daher lässt sich aus einer Prozessperspektive argumentieren, dass die reziprok wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit der Geschäftspartner im Zeitverlauf

steigen und die Neigung zu opportunistischem Verhalten aufgrund der psychischen Distanz sinken kann (vgl. FINK & KRAUS 2007, S. 677).

2.4 Aktuelle Erkenntnisse zur Internationalisierung von KMU in MOE

Nur wenige Studien beschäftigten sich in jüngerer Zeit explizit mit der Internationalisierung westeuropäischer KMU in der Zielregion MOE (vgl. z. B. JANS-SON/SANDBERG 2008; ZANGER et al. 2008). Als Quintessenz lassen sich jedoch aus den vorliegenden empirischen Untersuchungen über die Auslandsaktivitäten deutscher KMU Grundtendenzen über die Internationalisierung deutscher KMU in MOE-Staaten ableiten (vgl. bspw. ERNST & YOUNG 2009, 2008; WALLAU 2008; HAUNSCHILD et al. 2007; GEFRA et al. 2007; KfW 2006).

Die sich beschleunigende Globalisierung und v.a. die EU-Osterweiterung in den Jahren 2004 und 2007 boten und bieten KMU aus westeuropäischen EU-Ländern Chancen der Markterweiterung in räumlich nahen Auslandsmärkten. Sinkende Transport- und Informations- bzw. Kommunikationskosten erleichtern Produktionsverlagerungen auch für kleine Unternehmen und wirken fixkostensenkend (vgl. KfW 2006). Zugleich steigt jedoch aufgrund einer höheren Importkonkurrenz durch MOE-Anbieter mit günstigeren Kostenstrukturen der Anpassungs- und Wettbewerbsdruck für KMU in ihren angestammten in- und ausländischen Märkten (vgl. WALLAU 2008; KfW 2006). Als Reaktion darauf erhöht sich der Druck auf westeuropäische KMU, ihre Aktivitäten stärker auf Auslandsmärkte auszurichten.

Die häufigste Form der Internationalisierung der KMU in den MOE-Staaten ist der Außenhandel, vorrangig in Form direkter Exporte, aber auch über indirekte Exporte (etwa mittels inländischer Kunden). Der indirekte Export ist besonders für KMU, die bisher noch nicht international aktiv sind, ein wichtiger erster Schritt zum Einstieg in Auslandsmärkte. WALLAU (2008) weist darauf hin, dass für deutsche KMU vor allem der schrittweise Internationalisierungsverlauf gilt - in dem Sinne, dass die Unternehmen ihre Auslandsaktivitäten vor allem über eine Erweiterung und Ergänzung zu bestehenden (direkten oder indirekten) Exporten diversifizieren. Die MOE-Länder, v.a. die neuen EU-Mitgliedsstaaten, gehören zu den wichtigsten Zielregionen für Exporte deutscher KMU (vgl. ERNST & YOUNG 2009, 2008; KfW 2006). In der Vergangenheit stand für deutsche KMU vor allem die Kostensenkung als Motiv der Auslandsengagements in der Zielregion MOE im Vordergrund, da in den 1990er Jahren die Produktionskosten in diesen Staaten deutlich niedriger la-

gen als in den westeuropäischen EU-Ländern. Gleichwohl verfolgen die meisten KMU inzwischen das Motiv der Erschließung von Absatzmärkten in MOE (vgl. HAUNSCHILD et al. 2007).

Allgemein bestätigt sich, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen der Exporthäufigkeit und der Unternehmensgröße gibt (vgl. HAUNSCHILD et al. 2007; KfW 2006), der aufgrund von Größenvorteilen besonders für das produzierende Gewerbe feststellbar ist. In den Studien zeigen sich branchenspezifische Unterschiede (ebd.). Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe und dem Handel (v.a. dem Großhandel) sind stärker in internationale Märkte eingebunden als bspw. das Baugewerbe und Teile des Dienstleistungssektors. Im Dienstleistungsbereich hingegen können auch Kleinst- und Kleinbetriebe sehr exportorientiert sein, da Größenvorteile in der Produktion für sie kaum Geltung haben. Gleichwohl ist der Dienstleistungssektor von einer starken Heterogenität in Bezug auf die Internationalisierung gekennzeichnet. Besonders exportorientiert sind forschungs- bzw. technologieintensive Industriebetriebe und Dienstleister. Gerade im Dienstleistungsbereich finden sich junge, innovative KMU, die mit ihrem Leistungsangebot von vornherein auf internationale Nischenmärkte zielen.

Auch Importe aus den MOE spielen für die deutschen KMU eine wichtige Rolle, allerdings in geringerem Maße als Exporte (vgl. HAUNSCHILD et al. 2007). Besonders bedeutsam sind Importe aus dieser Ländergruppe für das produzierende Gewerbe und die klassischen Industriebranchen, während vor allem unternehmensnahe Dienstleistungen die Möglichkeiten der Internationalisierung in Form des grenzüberschreitenden Bezugs von Vorleistungen bisher kaum wahrnehmen (ebd.). ADI werden ebenfalls häufiger von Großunternehmen und größeren Mittelständlern durchgeführt (KfW 2006). Weitere Internationalisierungsformen, die KMU neben dem Außenhandel für die MOE-Länder nutzen, sind Kooperationen. Insbesondere Kooperationsformen wie Lizenz- und Franchisingverträge oder Kapitalbeteiligungen und ADI wählen deutsche KMU bei der Internationalisierung in MOE aber seltener als Außenhandelsbeziehungen. Ein wichtiges Motiv für deutsche KMU mit Produktionsstätten in MOE ist die Kostenstruktur in den MOE-Ländern. Es kann also vermutet werden, dass ADI in MOE-Ländern vor allem im Sinne einer vertikalen Integration der Unternehmen betrieben werden und der Produktion von Zwischen- oder Vorprodukten für den deutschen Standort dienen.

3 Untersuchungsdesign und methodischer Ansatz

Als den forschungsleitenden Fragen angemessener methodischer Ansatz wurde für die vorliegende Untersuchung ein qualitativer Fallstudienansatz gewählt, der theoriegeleitet, aber gleichzeitig offen und explorativ das Themenfeld erschließt. Die empirische Basis der Untersuchung bilden 10 leitfadengestützte Tiefeninterviews mit ausgewählten Unternehmen mit Auslandsengagements in MOE. Die Interviews werden exemplarisch als Fallstudien dargestellt. Um dem explorativen Charakter der Studie gerecht zu werden, wurde ein teilstandardisierter Fragebogen verwendet, der dem Interviewer angemessene Steuerungsmöglichkeiten bezüglich der Reihenfolge und inhaltlichen Tiefe in der Befragungssituation einräumte. Durch die grundsätzlich vorgegebene Befragungsstruktur wird gleichzeitig eine Vergleichbarkeit der Interviewergebnisse gewährleistet, wobei die statistische Repräsentativität wie bei allen qualitativen Untersuchungen in den Hintergrund rückt.

Die vorliegende Fallstudie konzentriert sich räumlich auf das Bundesland Niedersachsen. Ebenso wie im Bundesdurchschnitt ist die die Beteiligung der KMU in Niedersachsen am Exportgeschehen im Vergleich zu Großunternehmen gering. Allerdings sind die Exportquoten niedersächsischer KMU seit den 1990er Jahren deutlich angestiegen (vgl. GEHRKE et al. 2003, S. 29). Bezüglich der Branche liegt der Fokus der Unternehmensauswahl im Bereich des Maschinenbaus, da dieser neben dem Fahrzeugbau und der Chemisch/Pharmazeutischen Industrie in Deutschland die höchsten Exportquoten aufweist (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2011, S. 481). Für Niedersachsen zeigen sich deutliche Unterschiede zugunsten einer höheren Auslandsaktivität niedersächsischer Unternehmen in der Zielregion MOE im bundesweiten Vergleich für alle wichtigen Industriesektoren.¹ Die im bundesdeutschen Vergleich überdurchschnittlich ausgeprägte Konzentration der exportierenden Unternehmen in MOE in Niedersachsen und der ebenfalls im bundesdeutschen Vergleich deutliche Anstieg der Exportaktivitäten niedersächsischer KMU in den vergangenen Jahren (vgl. GEHRKE et al. 2003, S. 22ff.)² sprechen für die

¹ Der Anteil des Landes in MOE an den Gesamtexporten beträgt 16,1 % im Automobilsektor im Vergleich zu 9,8 % bundesweit. Im Maschinenbau beläuft sich der Exportanteil Niedersachsens für MOE auf 15,2 % (Deutschland insgesamt 13,2 %) und im Bereich der Gummi- und Kunststoffindustrie auf 21 % (Deutschland insgesamt 19,7 %), vgl. GEHRKE et al. 2003, S. 23.

² Laut GEHRKE et al. (2003, S. 22) konzentrieren sich die niedersächsischen Industriegüterexporte in besonderem Maße auf die MOE-Länder: "(...) während von allen deutschen

Plausibilität der gewählten Untersuchungsregion. Aufgrund von forschungsökonomischen Erwägungen wurde die Datenerhebung in der Untersuchungsregion auf die Industrie- und Handelskammerbezirke Hannover, Braunschweig und Lüneburg-Wolfsburg beschränkt. An alle Kammerbezirke wurden identische Datenbankanfragen gestellt. Kriterien für die engere Unternehmensauswahl waren:

- Hauptsitz des Unternehmens im jeweiligen IHK-Bezirk Niedersachsens
- Industrieunternehmen bzw. unternehmensorientierte Dienstleistungsunternehmen mit ausgeprägter Exportorientierung, wobei die angefragten und ausgewählten Unternehmen dem Kernsektor des Maschinen- und Armaturenbaus inklusive zuliefernder Branchen wie dem Handel oder dem Baugewerbe zuzuordnen sind
- registrierte Auslandsaktivitäten in einem MOE-Land (z. B. Niederlassung, Produktionsstätte, Beteiligung oder Lizenz-/Kooperationsvertrag)
- Anzahl der Beschäftigten am Standort unter 500.³

Über diese Auswahlkriterien wählten wir 10 Unternehmen für die Befragung aus, mit denen persönlich am Standort des Unternehmens im ersten Halbjahr 2011 auf der Ebene der Geschäftsleitung bzw. der jeweiligen Vertretung Interviews durchgeführt wurden. Tabelle 1 charakterisiert das Fallstudien-Sample anhand ausgewählter Struktureigenschaften.

Industrieexporten im Jahr 2002 lediglich 7,4 % aus Niedersachsen kamen, waren es bei den Ausfuhren in die MOE-Länder 7,9 %".

³ Hierbei wurde als Abgrenzungskriterium für KMU die Mitarbeiterzahl im Jahresdurchschnitt gemäß der Definition des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) zugrunde gelegt, nach der kleine und mittlere Unternehmen maximal 500 Beschäftigte aufweisen (vgl. www.ifm-bonn.org). Eine Ausnahme in der Befragung stellt Unternehmen Nr. 3 dar, bei dem die Mitarbeiterzahl nur knapp über der Grenze für KMU nach diesem Kriterium gemäß der IfM-Definition eines KMU liegt. Vgl. Tabelle 1. Die Abgrenzung unterscheidet sich von der Definition der EU-Kommission, bei der KMU maximal 250 Mitarbeiter beschäftigen (vgl. EU 2006).

Tabelle 1: Ausgewählte Strukturmerkmale der befragten KMU

Unternehmen Nr.	Rechtsform	Gründungs-jahr	Branchenzuordnung	Rechtliche bzw. wirtschaftliche (Un-) Abhängigkeit	Mitarbeiter-zahl in 2010	Umsatzhöhe in Mio. € in 2010	Exportquote in 2010*	Wichtige MOE-Zielmärkte, Jahr des Markteintritts
1	GmbH	1954	Maschinenbau, Armaturen-bau	Rechtlich unabhängig mit vielen Kunden	340	39	70 %	Neue EU-Mitgliedsstaaten, Anwärterstaaten, 1992 und 2007
2	AG	1983	Chemie, Industriefarben und -lacke	Rechtlich unabhängig mit vielen Kunden	40	5,3	45 %	Neue EU-Mitgliedsstaaten und Anwärterstaaten, Russland und Weißrussland, 2000er Jahre
3	AG	1853	Maschinenbau, Zulieferer der Landwirtschaft	Rechtlich unabhängig mit vielen Kunden	500	90	95 %	Neue EU-Mitgliedsstaaten, Anwärterstaaten, Russland, Ukraine, Weißrussland, k.A.
4	GmbH	1999	Maschinenbau, Armaturen-bau	Rechtlich unabhängig mit dominantem Einzelkunden	28	3,8	42 %	Neue EU-Mitgliedsstaaten, Anwärterstaaten, Russland, 1999/2000er Jahre
5	GmbH	1919	Maschinenbau, Zulieferer der Lebensmittelindustrie	Rechtlich unabhängig mit vielen Kunden	120	15	80 %	Neue EU-Mitgliedsstaaten, Anwärterstaaten, Russland, 1970er Jahre
6	GmbH	1990	Hoch-, Tief- und Ingenieurbau	Rechtlich unabhängig mit vielen Kunden	54	5,5	n.a.	Polen, 2005
7	eG	1748	Handel mit Landmaschinen	Rechtlich unabhängig mit vielen Kunden	36	9,5	25 %	Neue EU-Mitgliedsstaaten, Ukraine, Russland, Kosovo und Kasachstan, Mitte/Ende der 1990er Jahre
8	GmbH & Co. KG	1958	Wasseranalysegeräte, Zulieferer Chemische Industrie	Rechtlich unabhängig mit dominantem Einzelkunden	53	11,5	35 %	Neue EU-Mitgliedsstaaten, 1996 und 2011
9	GmbH	1980	Baunebengewerbe, Maschinenbau	Rechtlich unabhängig mit vielen Kunden	260	28	40 %	Neue EU-Mitgliedsstaaten, Russland, Weißrussland und Ukraine, k.A.
10	GmbH	1978	Herstellung von elektronischen Kabeln, Handel mit elektrischen Haushaltsgeräten	Konzerngebundenes Unternehmen (inländischer Konzern)	49	9,3	30 %	Polen, Tschechische und Slowakische Republik, 1996 und 1998

* definiert als Anteil des Exportumsatzes am Gesamtumsatz in 2010; Quelle: eigene Befragung 2011

4 Empirische Ergebnisse

4.1 Eintrittsstrategien für die MOE-Märkte

Zur Beantwortung der ersten Frage betrachten wir exemplarisch die Internationalisierungspfade der befragten Unternehmen, ausgehend von ihren Motiven bzw. dem Anlass der Internationalisierung in der Zielregion MOE, und stellen die Entwicklung ihrer Auslandsengagements als Prozess dar.

Motivation, Formen und Anlässe des Markteintritts

Fast durchweg verfolgen die befragten Unternehmen das Ziel des Marktzugangs und der Erschließung neuer Märkte in MOE als wichtigstes und oft einziges Internationalisierungsmotiv. Für einige Unternehmen ist dieses Motiv direkt an die räumliche Nähe zu deutschen oder westeuropäischen Großkunden mit Standorten in MOE gekoppelt. Nur in Einzelfällen zielen die Unternehmen auf eine Erschließung (kostengünstigerer) Ressourcen ab. In diesen Fällen beziehen die betreffenden Unternehmen Vor- oder Fertigprodukte aus der Tschechischen Republik und anderen "klassischen" Industrieländern in MOE mit ausgeprägten industriellen Produktionskapazitäten. Die Interviewpartner geben aber deutliche Hinweise, dass Kostensteigerungen in diesen Ländern auf breiter Front (inklusive der Lohnkosten) seit dem EU-Beitritt das Motiv einer kostensenkenden Produktion zugunsten der Markterschließung an Bedeutung verlieren lassen. Gerade für die exportstarken KMU stellen die Staaten in MOE jedoch nur eine mögliche Zielregion für Exporte im Portfolio der von ihnen bearbeiteten Auslandsmärkte dar. Diese Unternehmen erzielen typischerweise hohe Auslandsumsätze und sind über Auslandsengagements in vielen Regionen mit hohen Wachstumsaussichten global aufgestellt. Sie sehen die Makroregion MOE eher als Teil des Heimatmarktes, der vom Firmensitz in Deutschland aus gesteuert werden kann. Hingegen bietet die Öffnung der MOE für einige KMU mit allgemein geringerer Exportintensität und einer starken Ausrichtung auf den Heimatmarkt die Chance der (erstmaligen oder weiteren) Internationalisierung in einem wachsenden und räumlich nahen Absatzmarkt. Daher hat der Markteintritt spezifisch in MOE für diese Unternehmen per se eine höhere Bedeutung als für die eher global orientierten KMU.

Als Eintrittsmodus in die Auslandsmärkte wählen die befragten Unternehmen fast immer Außenhandelsbeziehungen, überwiegend als direkte oder indirekte Exporte. In vielen Fällen findet eine Kombination verschiedener Eintrittsformen statt, bspw. direkte und indirekte Exporte bzw. Ex- und Importe parallel. Nur

wenige der befragten Unternehmen verfügen über Produktionsstätten oder Tochtergesellschaften in MOE - ein Befund, der sich mit den Ergebnissen anderer Studien zur Internationalisierung von KMU deckt (vgl. HAUNSCHILD et al. 2007; KfW 2006). Konkret geben einige Unternehmen dazu an, dass sie aufgrund eher niedriger Umsätze in der Zielregion und hoher Betriebskosten keinen wirtschaftlichen Vorteil in einer Produktionsstätte in MOE-Ländern sehen und im Rahmen der Markterschließung deshalb auf Außenhandelsbeziehungen und Kooperationen mit stärkeren Vertriebspartnern setzen. Die wenigen Unternehmen in der Befragung, die ADI in MOE getätigt haben, bestätigen jedoch nicht die Hypothese, dass sie vor allem eine vertikale Integration betreiben - im Gegenteil: ADI der befragten Unternehmen zielen auf eine Markterschließung oder Kapazitätserweiterung ab und deuten daher eher auf eine horizontale Integration der in- und ausländischen Produktionsstätten hin.

Die Ergebnisse zu den Formen des Markteintritts legen also nahe, dass die befragten niedersächsischen Unternehmen in der Regel den "klassischen" Einstieg in die MOE-Auslandsmärkte wählen, der dem Konzept einer stufenweisen Internationalisierung entspricht. Häufig stehen Vertragsbeziehungen mit einem (Vertriebs-)Partner aus Deutschland (bei der indirekten Internationalisierung) oder MOE (bei direkten Exporten) zu Beginn dieser Aktivitäten. Weitaus seltener nutzen sie Unternehmensnetzwerke mit lokalen Partnern für den Markteintritt. Auf der Grundlage der Interviews lässt sich darüber hinaus schlussfolgern, dass die Präferenz für Außenhandelsbeziehungen auch der - im Vergleich zu anderen Exportmärkten - geringeren Bedeutung der Gruppe der MOE-Länder geschuldet ist.

Obwohl sich die Motivstruktur der Unternehmen ähnelt, zeigen sich Unterschiede in den Anlässen für die Aufnahme von Auslandsaktivitäten in MOE. Ein wichtiger Anlass der Internationalisierung ist ein in den Unternehmen eingeleiteter Generationenwechsel, der bei inhabergeführten Unternehmen oder auf der Ebene der Geschäftsführer bzw. leitenden Manager eintritt (Textbox 1). Zwar sind die ersten Internationalisierungsschritte in vielen Fällen noch nicht aktiv gesteuert (bspw. über eine bewusste Strategie zum Markteintritt in Auslandsmärkte); gleichwohl deutet sich an, dass die Unternehmen im weiteren Verlauf ihrer Internationalisierung eine mit den personengebundenen Veränderungen und der Unternehmensnachfolge verknüpfte bewusste, strategische Entscheidung zugunsten einer gezielten Markterschließung oder weiteren Marktbearbeitung in MOE treffen (Textbox 1). Ein zweiter Auslöser der Internationalisierung in MOE ist die Expansion westeuropäischer Schlüsselkunden

nach MOE, die die befragten KMU als spezialisierte Zulieferer begleiten. Oft sind die Schlüsselkunden nationale Großkonzerne oder MNU, die die Großregion MOE bereits systematisch erschlossen haben und den KMU im Rahmen einer vertragsbasierten oder Netzwerkzusammenarbeit Unterstützung bei der Markterschließung geben. Internationalisierungschancen bestehen bspw. für Serviceanbieter, die Wartungs-, Reparatur-, Schulungs- oder sonstige Serviceleistungen im Bereich "After Sales" anbieten. Ferner nutzen einige der befragten niedersächsischen KMU gezielt Exportchancen in MOE, die anlässlich des EU-Beitritts - bspw. mit der Umsetzung von EG-Richtlinien und einer europaweiten Harmonisierung oder Standardisierung - entstehen (Textbox 1). Prototypische Beispiele kommen aus dem Agrarsektor. Die EU-Erweiterung ermöglicht es spezialisierten Mittelständlern mit Nischenprodukten, die mindestens die EU-Standards anbieten, bei der Markterschließung und Expansion in MOE Wettbewerbsvorteile gegenüber lokalen Konkurrenten nutzbar zu machen. Ein weiterer Anlass für Auslandsengagements in MOE sind bestehende Netzwerkbeziehungen zu westeuropäischen Großkonzernen und Schlüsselkunden, die als Motivatoren von Auslandsengagements fungieren (vgl. dazu ZAIN & NG 2006). Dabei zeigt sich, dass die Integration der niedersächsischen KMU in internationale Unternehmensnetzwerke mit global orientierten Netzwerkpartnern die Markterschließung und -bearbeitung in MOE und anderen globalen Zielregionen unterstützt (Textbox 1). Einige der KMU können über Netzwerkbeziehungen fehlende Erfahrung auf Auslandsmärkten ausgleichen.

Wir stellen fest, dass der Markteintritt in MOE in einigen Fällen an eine konkrete strategische Entscheidung zugunsten der Auslandsaktivitäten, also an eine Internationalisierungsstrategie, gekoppelt ist. Die strategische Internationalisierung in der Zielregion ist aber zuweilen eine noch junge Entscheidung, auch bei etablierten Unternehmen mit langjährigen Auslandsengagements. In anderen Fällen bearbeiteten die Unternehmen anfänglich die MOE-Märkte eher passiv, und am Anfang des Internationalisierungsprozesses fehlte eine planvolle, aktiv betriebene Internationalisierungsstrategie. Der Marktwahl war dann nicht bewusst gesteuert, sondern fand eher "zufällig" statt, etwa aufgrund einer steigenden Nachfrage osteuropäischer Kunden.

Textbox 1: Anlässe für den Markteintritt in MOE

Internationalisierung aufgrund eines Generationenwechsels im Unternehmen:

"Die Internationalisierung begann 1967. Da kam es aufgrund des Todes unseres Firmengründers zu einem Generationenwechsel. Und der jetzige Inhaber hat damals angestrebt, die Firma weiter auszubauen. (...) Er hat dann sehr schnell für sich entdeckt, dass er international etwas machen muss. (...) Die ersten Schritte erfolgten in Nachbarländern und Westeuropa. In den USA sind wir z.B. erst 2001 richtig aktiv geworden. Das Eintrittsdatum lag bei den osteuropäischen Ländern entweder um 1992 oder 2007." (Unternehmen 1)

"Die Expansion nach MOE entstand (...) durch einen Generationswechsel. Ende der 1980er Jahre ist der Sohn des heutigen Firmengründers dazu gestoßen (...). So kam es dann ab 1992 zu dem Internationalisierungsschub in MOE." (Unternehmen 3)

Internationalisierung aufgrund einer Harmonisierung im EG-Binnenmarkt

"Der Wunsch [nach einer Internationalisierung in den neuen EU-Mitgliedsstaaten in MOE, Anmerkung des Interviewers] kam eigentlich dadurch, dass wir seit 2003 eine europäische Richtlinie haben und damit auch europäisch gültige Zulassungen. Unsere Produkte gehen viel über Zulassungen und Konformitätsbescheinigungen. Und dadurch, dass die eben oft auf eine europäische Richtlinie abgestützt sind, gelten die auch für Osteuropa. Das heißt, wenn die Länder in die EU kommen (...), sind die irgendwann auch mal dabei. Und das ist für uns eben ein Marktzugang, der sich dort erschließt." (Unternehmen 4)

"Wir arbeiten seit Anfang der 1980er Jahre an der europäischen Normung mit. Und da war uns bewusst, dass sich mit dieser Harmonisierung auch andere Märkte öffnen." (Unternehmen 9)

Internationalisierung über internationale Unternehmensnetzwerke:

"Wir sind (...) sowohl in Netzwerke mit vielen kleinen Partnern integriert als auch in das Netzwerk von Großkunden, bei denen wir dann mit ins Boot (...) dürfen. (...) Und natürlich nutzen wir das für uns; da ist eben die Nähe zum Kunden und zu seinen Netzwerken ganz elementar." (Unternehmen 8)

Unternehmen 4 nutzt ein informelles Netzwerk mit Unternehmen aus Westeuropa und MOE. Das westeuropäische Großunternehmen fungiert dabei als "lead partner". Nach Aussage des Gesprächspartners profitiert das Unternehmen über diese Beziehungen beim Markteintritt und der Marktbearbeitung in MOE in Form geringerer Transaktionskosten und kann die Kontakte der westeuropäischen Partnerunternehmen für eine leichtere Expansion in MOE nutzen.

Entwicklung der Auslandsengagements in MOE aus einer prozessualen Perspektive

In vielen Fällen erfolgt also der Beginn der Auslandsengagements in ungeplanter und wenig systematischer Weise. Oft werden die ersten Internationalisierungsschritte von einzelnen Personen im Unternehmen gesteuert. Ab einer bestimmten Intensität, Häufigkeit oder Regelmäßigkeit der Marktbearbeitung in MOE und anderen Auslandsmärkten steigt die strategische Bedeutung der Internationalisierung, so dass die darauf aufbauenden Internationalisierungsschritte systematischer und strukturierter erfolgen. Dieses Ergebnis geht konform mit der Untersuchung von MEYER & SKAK (2002, S. 186), die bezüglich der Internationalisierung von in Netzwerkbeziehungen eingebundenen KMU konstatieren: "(...) *business by small firms with Eastern Europe is often based not on strategic planning (...), but on reaction to opportunities (...), and that*

only later formed into a coherent strategy". Dies spricht zunächst für die Gültigkeit eines inkrementellen Internationalisierungsverlaufs.

Allerdings weichen die identifizierten Internationalisierungspfade in MOE deutlich von dem im Phasenmodell postulierten Verlauf der Auslandsaktivitäten bezüglich der Ressourcenbindung und Wissensakkumulation ab. Betrachtet man die zeitliche Entwicklung der Auslandsengagements, so zeigen sich verschiedene Fallkonstellationen:

- Einerseits gibt es Fälle, bei denen eine "Stagnation" der Auslandsaktivitäten im Internationalisierungsprozess eintritt und es nicht zu der im Phasenmodell postulierten lateralen bzw. regionalen Ausweitung auf risikoreichere Märkte oder zu einer ressourcenintensiveren Bearbeitung eines spezifischen MOE-Marktes kommt. Die Erklärungsmuster der Gesprächspartner deuten in diesen Fällen auf die geringe relative Bedeutung des MOE-Auslandsengagements und die Existenz von Hemmnissen und Barrieren der Internationalisierung hin.⁴
- Eine weitere Konstellation ist ein direkter Übergang von Exporten zu Marktbearbeitungsformen mit Kapitalbeteiligungen, z. B. Joint Ventures, ADI und 100%igen Tochtergesellschaften. Die Internationalisierung erfolgt bei diesen Unternehmen, die eine Vertiefung ihrer Auslandsengagements in MOE anstreben oder betreiben, also nicht schrittweise, sondern es werden Zwischenstufen übersprungen. Nach den Aussagen der Gesprächspartner sind dafür zum Teil Barrieren in den MOE-Märkten verantwortlich, die einen Anreiz zu einem raschen Übergang auf Kapitalbeteiligungen mit ausgeprägten Kontrollrechten am ausländischen Unternehmen bieten.
- Lediglich in einem Fall (Unternehmen 10) zeigt sich der als idealtypisch angenommene Weg der inkrementellen Marktbearbeitung in den MOE-Märkten.

Im Phasenmodell steuern Wissenszuwächse und Lerneffekte den Internationalisierungsverlauf. Die befragten Unternehmen können im Rahmen des Aufbaus der Geschäftsbeziehungen in MOE durchaus einen Zuwachs an Wissen, z. B.

⁴ In einem prägnanten Fallbeispiel eines Mittelständlers, der ausschließlich Exporte in Kombination mit einer Tochtergesellschaft in Polen betrieben hatte, scheiterte das Auslandsengagement sogar aufgrund von Ressourcenengpässen, fehlenden Steuerungsmöglichkeiten des deutschen KMU und eines wirtschaftlich nicht tragfähigen Geschäftsmodells.

das Kennenlernen der lokalen Mentalität und der typischen Art der Kommunikation, nutzen. Einige Unternehmen erschließen neue und "schwierigere" Märkte (z. B. Russland oder Weißrussland) im Zuge der Generierung von MOE-spezifischem Marktwissen. Es finden sich aber nicht genügend Hinweise dafür, dass eine breitere Wissensbasis bezüglich der betrachteten Auslandsmärkte grundsätzlich zu der im Phasenmodell postulierten Vertiefung bzw. lateralen oder regionalen Ausweitung von Auslandsaktivitäten führt (Textbox 2).

Textbox 2: Internationalisierungspfade und Phasenmodell

Idealtypischer Internationalisierungspfad:

"Nach dem Entschluss, sich in Tschechien zu engagieren, haben wir dort zuerst mit unserem tschechischen Partner ein Vertriebsbüro (...) eröffnet. Später ist dann schrittweise die Produktion hinzugekommen. (...) Also, quasi der klassische Weg: Zuerst hat man exportiert, dann kam das Vertriebsbüro, dann die Produktion." (Unternehmen 10)

Stagnation:

"Man ist schnell an Grenzen gestoßen. (...) Und so nach und nach haben wir umgeschaltet und gesagt: Okay, wir schauen mal, was da kommt. MOE-Länder hatten aufgrund der anderen Regionen, die wir bearbeiten, keine 1A-Priorität." (Unternehmen 2)

"Das [eine Vertiefung der bestehenden Auslandsaktivitäten in MOE, Anmerkung des Interviewers] rechnet sich nicht. Es sind eher (...) kleine Umsätze (...)." (Unternehmen 4)

Überspringen von Zwischenstufen:

"Speziell in MOE haben wir das so gemacht, dass wir anfangs versucht haben, selbst zu verkaufen. Das hat (...) mehr schlecht als recht geklappt. (...) Daher haben wir uns relativ schnell entschieden, dass wir das über eine Tochterfirma steuern müssen." (Unternehmen 1)

"Anfangs hatten wir Vertretungen in MOE. Irgendwann haben wir uns entschieden, das mit eigenen Tochterfirmen zu machen, weil man die besser steuern kann. Wir haben mehr Einfluss und können mehr bewegen. (...) Wir haben damals beschlossen, an den zentralen Punkten [in MOE, Anmerkung des Interviewers] Tochterfirmen zu gründen, um da noch stärker und intensiver in den Markt einzusteigen." (Unternehmen 1)

Bedeutung und Wirkung von Lerneffekten und Wissenszuwachsen in MOE:

"Einerseits lernt man natürlich die Mentalität besser kennen. (...) Da ist auf jeden Fall ein Wissenszuwachs. Und natürlich lernt man auch stetig über die Marktgegebenheiten etwas. (...) Zum Beispiel die Herangehensweise: Wie muss ich kommunizieren? (...) Was wird in dem jeweiligen Markt erwartet?" (Unternehmen 2)

"Generell kann man sagen, dass die Erfahrungen mit Exporten nach Polen uns darin bestärkt haben, auch Geschäfte in anderen MOE-Ländern, zum Beispiel Russland, zu tätigen." (Unternehmen 7)

"Für mich ist die Entwicklung in Polen zur Leitschnur [für Geschäfte in anderen MOE-Ländern, Anmerkung des Interviewers] geworden, was die Entwicklung von Vertriebspartnerschaften angeht." (Unternehmen 8)

"Man kann zwar nicht das länderspezifische Wissen - welche Behörde ist für was zuständig? - eins zu eins auf andere Länder ummünzen, aber man kann die Systematik - das heißt: wie suche ich nach den passenden Behörden? Welche Personen fragt man am besten? - immer wieder anwenden." (Unternehmen 9)

Gerade bei den global aufgestellten, exportstarken Unternehmen sind Lerneffekte nicht marktspezifisch, sondern tragen zur Wissens- und Knowhow-Basis der Unternehmen für globale Aktivitäten bei. Stattdessen steuern andere Faktoren als Marktwissen und Lernprozesse die Expansion in MOE: So beeinflusst die relative Bedeutung der jeweils bearbeiteten Märkte oder Regionen im

Vergleich zu anderen globalen Zielmärkten den Internationalisierungsverlauf. Auch Beziehungen zu Geschäftspartnern vor Ort lösen eine weitere Expansion in MOE aus.

Zusammenfassend stellen wir fest: Die Unternehmen betreiben zumeist eine parallele oder selektive Markterschließung und -bearbeitung in MOE, etwa im Gefolge von Schlüsselkunden oder durch indirekte Exporte. Obwohl Lerneffekte für den weiteren Internationalisierungspfad der Unternehmen relevant sind, lassen sich kaum Hinweise finden, dass ein (inkrementeller) Wissenszuwachs die parallele Expansion in MOE unterstützt. Deutlich wird hingegen, dass zielmarktrelevante Barrieren beim Eintritt und der Bearbeitung der MOE-Märkte auftreten und die Ausweitung oder Vertiefung der Auslandsengagements hemmen.

4.2 Die Bedeutung und Wirkung von Barrieren der Internationalisierung in MOE

Analyse der fallspezifischen Internationalisierungsbarrieren

Bei der Analyse der Fallstudienunternehmen fällt auf, dass die auftretenden Internationalisierungsbarrieren, die die Unternehmen beim Markteintritt oder im Internationalisierungsverlauf feststellen, auf einen Mix aus internen und externen Hemmnissen zurückführbar sind.⁵

Verschiedene Hemmnisse in MOE werden von den befragten Unternehmen übereinstimmend angesprochen. Dies sind Probleme mit der Finanzierung und eine schlechte Zahlungsmoral, die meistens den kapitalschwachen Kunden oder Kooperationspartnern zugerechnet wird. Auch Informations- und Erfahrungsdefizite treten häufig auf, vielfach sind sie gekoppelt an die landesspezifische Gesetzgebung oder Bürokratie. Diese Defizite produzieren hohe Kosten der Informationsgewinnung für die Unternehmen (z. B. durch fehlende landessprachige oder englischsprachige Internetdatenbanken). Eine weitere Internationalisierungsbarriere entsteht durch Sprachprobleme mangels einer gemeinsamen Kommunikationsbasis der Unternehmen. Sie erschweren die Kommu-

⁵ Einige Barrieren, die wir aufgrund theoretischer Erwägungen über die strukturellen Charakteristika der Unternehmen bzw. die Markteigenschaften in MOE erwartet hätten, werden von den Unternehmen nicht genannt. Dies sind bspw. Ressourcenengpässe durch die KMU-Struktur, aber auch Transaktionskosten bei der Suche nach ausländischen Partnern. Dieser Befund verdeutlicht die Subjektivität der Wahrnehmung von Internationalisierungsbarrieren.

nikation, wirken in der Regel transaktionskostenerhöhend und führen in einigen Fällen zu gravierenden Informationsmängeln für die niedersächsischen Unternehmen. Eine typische Konstellation ist, dass Mitarbeiter auf der Managementebene in MOE keinerlei Fremdsprachen oder lediglich Russisch als Fremdsprache beherrschen, während die deutschen Partner überwiegend in englischer Sprache kommunizieren. In einem extremen Fall ist die Kommunikation mit dem Partnerunternehmen nur mittels eines Dolmetschers überhaupt möglich. Andererseits fungieren auch fehlende Fremdsprachenkenntnisse der deutschen Manager oder Geschäftsführer als Sprachbarriere, wenn z. B. die Kontaktpersonen im Partnerunternehmen in MOE auf Englisch kommunizieren. Managementprobleme sind ebenfalls als Internationalisierungsbarriere relevant, besonders im Zusammenhang mit geringen Managementressourcen in MOE oder mangelnden Kontrollmöglichkeiten von den dort beschäftigten Führungskräften. Bürokratische oder verwaltungstechnische Hemmnisse sind beim Markteintritt in MOE zwar von Bedeutung. Sie werden zumeist aber durch den EU-Beitritt der Zielländer in MOE abgebaut (dies gilt für die EU-Neumitglieder seit 2004 bzw. 2007).

Einige Interviewpartner nehmen landes- oder ländergruppenspezifische Barrieren in Abhängigkeit vom wirtschaftlichen Entwicklungsstand der MOE-Länder wahr. Dazu zählen Qualifikationsmängel beim lokalen Personal - sowohl beim Fachpersonal (z.B. technischen Mitarbeitern) als auch im Managementbereich. Mangelnde Qualifikationen ziehen aufwendige und kostenintensive Qualifikations- und Schulungsmaßnahmen für die befragten niedersächsischen Unternehmen nach sich. Diese Barriere machen die Interviewpartner vor allem für die jüngsten EU-Mitglieder Rumänien und Bulgarien oder für Nicht-EU-Staaten wie Russland oder Weißrussland geltend. In den "entwickelten" MOE-Ländern Tschechische Republik oder Polen ist dies deutlich seltener von Bedeutung. Bei den Nicht-EU-Staaten wie den Balkan-Anwärterstaaten oder Weißrussland wirkt auch eine politische Instabilität hemmend auf den Internationalisierungsverlauf.

Eine Barriere im externen Marktumfeld, die die Expansion in den MOE-Märkten hemmt, ist die relativ geringe Marktattraktivität und -größe der Wirtschaftsregion MOE. Dies berichten besonders die hochspezialisierten und exportorientierten Nischenanbieter. Nach ihren Aussagen sind dafür verschiedene Faktoren ursächlich: erstens die (aktuell) geringe Kaufkraft und Nachfrage in der Makroregion im Vergleich zu anderen globalen Wachstumsregionen, zweitens aber auch eine geringe Vertrauenswürdigkeit potenzieller langfristiger

Geschäftspartner in MOE im Vergleich zu Partnern aus anderen globalen Wachstumsregionen. Ein Mangel an Vertrauen bzw. Vertrauenswürdigkeit speist sich aus deutlichen Unterschieden bezüglich Mentalität und Geschäftspraktiken. Die interviewten Unternehmen schildern, dass ihre MOE-Kunden eine kurzfristige Umsatzstrategie im Sinne einer "Cash & Carry"-Mentalität verfolgen, während sie selbst am Aufbau langfristig ausgerichteter Geschäftsbeziehungen interessiert sind.

Wir stellen insgesamt bei der Wirkung der Barrieren Unterschiede zwischen exportstarken bzw. global aktiven und exportschwachen Unternehmen fest. Gerade die KMU in der Befragung, die in Ostasien aktiv sind, scheinen Marktbarrieren im Allgemeinen und eine mögliche psychische Distanz zu MOE im Speziellen weniger intensiv wahrzunehmen als die überwiegend auf den Heimatmarkt ausgerichteten KMU. Außerdem geben die meisten der befragten Unternehmen an, dass sich die Wirkung der Barrieren im Zeitverlauf und mit zunehmender Erfahrung in MOE abschwächt.

Strategien zur Überwindung der Marktbarrieren in MOE

Den meisten Unternehmen gelingt es, die Barrieren und Hemmnisse zu überwinden, aber dabei können sie nur begrenzt von Lerneffekten profitieren. In den Interviews identifizieren wir einige erfolgversprechende Strategien, die zur Überwindung bestimmter Hemmnisse bei der Markterschließung und -bearbeitung beitragen. Diese Strategien sind überwiegend unternehmensspezifisch: Beispielsweise mag eine Vertiefung der Auslandsaktivitäten über die Gründung einer Tochtergesellschaft oder Auslandsvertretung bei dem einen Unternehmen eine erfolgreiche Strategie, bei einem anderen Unternehmen jedoch mit einem zu hohen unternehmerischen Risiko verbunden sein. Individuelle Strategien wenden die Unternehmen auch beim Umgang mit einzelnen Barrieren an: Ein Unternehmen versucht bspw. das Risiko der MOE-Aktivitäten durch eine langsame Umsatzsteigerung zu minimieren; ein anderes Unternehmen delegiert Aufgaben oder Kompetenzen, die durch Barrieren erschwert werden, an Partnerunternehmen im Ausland. Weitere Strategien, auf die verschiedene der befragten Unternehmen zur Bewältigung typischer Barrieren bei der Bearbeitung von Auslandsmärkten zurückgreifen, sind die Nutzung von speziellen Beratern, die Anstellung von Personal mit Sprachkenntnissen im heimischen Unternehmen, Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, die Verschärfung der Zahlungskonditionen oder die Einstellung von Führungskräften mit interkulturellen Kompetenzen. Die folgenden Aussagen illustrieren ex-

emplarisch von den Unternehmen gewählte Strategien zur Überwindung typischer Marktbarrieren in MOE (Textbox 3).

Textbox 3: Individuelle Strategien zur Überwindung von Barrieren in MOE

Sprachprobleme

"Das ist der Grund, weshalb wir sehr schnell zwei Tochterfirmen gegründet haben. Obwohl wir in diesen Ländern - Tschechische und Slowakische Republiken - entsprechende Vertreter haben, die die Landessprache sprechen, die Mentalität kennen und die sich dann natürlich auch durchsetzen können. Unsere Kommunikation ist grundsätzlich Englisch. Aber spätestens bei der Wartung oder bei Rückfragen, wenn man mit Leuten aus der Werkstatt oder von der Anlage selbst spricht, hat man mit Englisch keine Chance." (Unternehmen 1)

"In Polen haben wir Glück. Wir haben eine Mitarbeiterin [im Unternehmen, Anmerkung des Interviewers], die Polnisch spricht." (Unternehmen 8)

Managementprobleme

"Hier haben wir personell aufgestockt. Wir haben die Führung dieser Niederlassungen oder Märkte [in MOE, Anmerkung des Interviewers] verbessert und haben dort zum Beispiel einen Deutsch-Tschechen [als Mitarbeiter, Anmerkung des Interviewers] eingesetzt. Wir arbeiten auch mit Russlanddeutschen zusammen, die hier bei uns mitbezahlt werden. Damit wir die Mentalität besser verstehen und wir alle Angebote in den jeweiligen Sprachen abgeben können, sei es nun Russisch, Polnisch oder Tschechisch." (Unternehmen 9)

Bürokratie

"Den Bürokratiewust versuchen wir, auf unsere Partner [in MOE, Anmerkung des Interviewers] zu verlagern. Die kennen die Strukturen und können das Ganze etwas besser umschiffen." (Unternehmen 8)

Gesetzgebung

"Wir haben einerseits eine Buchhalterin vor Ort, die sehr gute Kenntnisse besitzt. Und zum anderen arbeite ich hier mit der Außenhandelskammer zusammen und habe mir sämtliche Informationen darüber geholt. Quasi die Basics bei der Außenhandelskammer und die praktische Umsetzung mit meiner Kollegin. Wir machen auch jedes Jahr die Bilanzprüfung vor Ort. In diesem Rahmen besprechen wir dann auch die neuen Gesetze - das hat sich bewährt." (Unternehmen 10)

Zahlungsmoral

"Wir haben ein strenges Mahnwesen eingeführt. Das [Problem der schlechten Zahlungsmoral, Anmerkung des Interviewers] bessert sich dadurch langsam. Jetzt ist es so, dass wir keine Ware verschicken, wenn das Geld nicht da ist - das hilft. (...). Wir hatten zwischendurch Kunden, die abgesprungen sind, die gesagt haben, dass sie das nicht mitmachen. Aber die sind mittlerweile sogar wieder da." (Unternehmen 10)

4.3 Räumliche Effekte der Auslandsaktivitäten im Heimat- bzw. Zielmarkt

Ein Ziel der vorliegenden Studie ist eine Einschätzung der raumstrukturellen Effekte der Auslandsaktivitäten der befragten niedersächsischen Unternehmen im Heimatmarkt sowie in der Zielregion MOE. Diese räumlichen Effekte lassen sich allerdings kaum quantifizieren bzw. subjektiv beziffern. Gerade für die befragten exportstarken KMU ist die Großregion MOE kein Hauptwachstumsmarkt, sondern der Fokus liegt klar auf dem asiatischen Raum. Aber auch Unternehmen mit geringerer Exportintensität, für die MOE ein wichtiger ausländischer Absatzmarkt ist, können die grundsätzlichen räumlichen Wirkungen im Heimat- bzw. Zielmarkt nicht oder nicht eindeutig dem Engagement in MOE zuordnen. Aus diesem Grund besitzen die gewonnenen Erkenntnisse über die räumlichen Wirkungen der Auslandsaktivitäten nur eine begrenzte Aussage-

kraft. Im Vergleich der Wirkungen auf die Inlands- und Auslandsstandorte in MOE kann man anhand der verwendeten Parameter

- Arbeitsplatz- bzw. Produktionsverlagerungen,
- Veränderungen bei der Anzahl der Zulieferer bzw. Kunden und
- Veränderungen bei der Anzahl der Kooperationspartner

aber durchaus Grundtendenzen ableiten.

Arbeitsplatz- bzw. Produktionsverlagerungen?

Bei keinem der befragten Unternehmen ist es zu Arbeitsplatz- oder Produktionsverlagerungen nach MOE gekommen. Die Zahl der Beschäftigten am Heimatstandort ist - soweit sich dies zuordnen lässt - bei den meisten KMU durch ihr Engagement in den Zielmärkten gestiegen. Tendenziell haben auch die Unternehmen mit Standorten in MOE sowohl für den Firmensitz in Deutschland als auch für die Tochtergesellschaft in MOE Personal eingestellt. Dabei spielen Lohnkosten nach Einschätzung der befragten Unternehmen als Grund für die Beschäftigung im Auslandsmarkt keine Rolle (mehr). Ein Erklärungsansatz bietet die Motivstruktur der Unternehmen, die überwiegend marktorientiert ist. Auch für beschäftigungswirksame Direktinvestitionen oder Lohnfertigungen in MOE ist der Marktzugang der wichtigste Grund - entweder aufgrund politischer Zwänge oder aufgrund von Transportkostenvorteilen. Motive wie (Lohn-)Kostensenkung oder Produktionsverlagerung für ein Engagement in MOE können damit für die befragten niedersächsischen Unternehmen größtenteils verworfen werden. Die Interviews lassen hingegen eine andere räumliche Auswirkung erkennen (Textbox 4): So existiert die aus Deutschland bekannte Problematik eines "Fachkräftemangels" - zumindest in gewissen Bereichen - ebenfalls auf den Arbeitsmärkten in MOE, gerade in den hochindustrialisierten Ländern wie Polen oder der Tschechischen Republik.

Textbox 4: "Fachkräftemangel" in MOE

"(Es) wurden nur schwer qualifizierte polnische Facharbeiter gefunden. Seit den 1990er Jahren waren die mobilen, gut ausgebildeten Arbeitskräfte der Branche aus Polen nach Deutschland, Frankreich und Großbritannien ausgewandert. Aufgrund des Fachkräftemangels begannen bereits Wettbewerber des Unternehmens ukrainische Arbeitskräfte für den polnischen Markt anzuwerben." (Unternehmen 6)

"Die Fachkräfte aus Tschechien arbeiten zwar noch bei uns (im tschechischen Werk, Anm. d. Interviewers), aber günstige Arbeitskräfte bekommt man dadurch, dass die Ukrainer in Tschechien ganz stark auf dem Markt sind. Das verschiebt sich also alles weiter nach Osten." (Unternehmen 10)

Veränderungen bei der Anzahl der Zulieferer bzw. Kunden?

Bei den meisten Unternehmen haben sich Anzahl und Standorte der Zulieferer aus der Makroregion MOE im Verlauf der Auslandsaktivitäten kaum verändert. Nur in Ausnahmefällen haben die Unternehmen über Netzwerke neue Zulieferer im Großraum MOE gefunden. Viel häufiger stellen wir fest, dass vom Heimatmarkt bekannte Zulieferer in die MOE-Märkte expandieren und dass auf diese Weise etablierte Geschäftsbeziehungen in Deutschland im MOE-Ausland ausgebaut werden. Gerade im Bereich der Ersatzteilbeschaffung entstehen so neue Transportketten, die sich räumlich ausschließlich in den MOE-Zielmärkten organisieren. Durch das Engagement in MOE wächst größtenteils die Anzahl der Kunden der befragten Unternehmen aus Niedersachsen. Auch hier erkennen wir - analog zu der Entwicklung bei den Zulieferern - die Tendenz, dass immer mehr Bestandskunden vom Heimatmarkt ebenfalls nach MOE expandieren und die niedersächsischen Unternehmen bei der Internationalisierung auf bestehende Netzwerke zurückgreifen können. Davon profitieren vor allem Unternehmen, deren Produkte nicht für den Endkunden bestimmt sind. Gänzlich neue Geschäftsbeziehungen entstehen durch die Aktivitäten nicht-europäischer Unternehmen in MOE, die sich von ihrem Engagement einen besseren Zugang zum europäischen Markt versprechen.

Veränderungen bei der Anzahl der Kooperationspartner?

Die Zahl der Kooperationspartner hat sich durch das Engagement in MOE nicht verändert. Es sind tatsächlich nur wenige Unternehmen aus der Befragung nach eigenen Aussagen in für den Großraum MOE spezialisierte Netzwerk- und Kooperationsbeziehungen integriert. Es scheint, dass sich der Bedarf nach solchen spezialisierten Unternehmensnetzwerken eher auf weiter entfernte Wachstumsmärkte - z. B. in den boomenden Regionen (Südost-) Asiens - richtet. Zumindest vereinzelt kommen die befragten Akteure jedoch zu dem Schluss, dass das (finanzielle) Engagement in MOE in naher Zukunft verstärkt werden muss - gerade im Hinblick auf die wachsende Konkurrenz aus den Schwellenländern.

5 Zusammenfassung und wirtschaftspolitische Handlungsempfehlungen

Fast zehn Jahre nach der ersten Runde der EU-Osterweiterung bietet MOE deutliche Marktchancen für spezialisierte Anbieter - auch KMU - aus Deutschland, die über zielmarktrelevante Wettbewerbsvorteile verfügen. Diese Vorteile entstehen auch aufgrund der Harmonisierung bzw. Standardisierung durch die EU-Mitgliedschaft, dadurch dass die deutschen oder westeuropäischen Unternehmen die höheren Standards anbieten. Die Angleichung der Produktionskosten innerhalb der EU durch diese Prozesse sorgt dafür, dass inzwischen die marktorientierte Internationalisierung das Ziel der Kostensenkung verdrängt.

Unsere Ergebnisse bezüglich des Internationalisierungspfads der Unternehmen in MOE stimmen zunächst weitgehend mit den allgemeinen stilisierten Fakten über das Internationalisierungsverhalten von KMU überein. Der Beginn vieler Auslandsengagements erfolgt oft ungeplant und unsystematisch. Anfänglich dominieren Exporte und vertragsbasierte Handelsbeziehungen. Diese Aktivitäten üben die Unternehmen jedoch überwiegend nicht in Netzwerken mit lokalen Unternehmen aus. Gleichwohl fungieren soziale Beziehungen zu international aktiven Schlüsselkunden und Großunternehmen durchaus als Motivator der (erstmaligen) Internationalisierung in MOE. Für die Mehrzahl der auf Auslandsmärkten erfahrenen KMU sind kulturelle Ähnlich- oder Unähnlichkeiten zu den betrachteten Märkten - im Sinne einer psychischen Distanz - eher unbedeutend. Daher bestätigen unsere Erkenntnisse zum Markteintritt in MOE grundsätzlich den Beginn der Internationalisierung über Exporte, wobei die psychische Distanz gegenüber MOE offenkundig als gering eingeschätzt wird. Gleichwohl folgt die zeitliche Entwicklung der Auslandsengagements nicht immer dem klassischen Prozessmodell der Internationalisierung. Weder kommt es im Internationalisierungspfad der betrachteten KMU in den MOE-Märkten "automatisch" zu einer lateralen Expansion in risikoreichere MOE-Märkte oder zu einem schrittweisen Übergang zu ressourcen- bzw. kapitalintensiven Auslandsengagements, noch steuert ein Zuwachs an spezifischem Knowhow im Sinne von Markt- bzw. Erfahrungswissen die Internationalisierung der Unternehmen im zeitlichen Verlauf. Vielmehr sind es je nach Fallkonstellation andere erklärende Faktoren, die die weitere Internationalisierung der Betriebe in MOE steuern. Dazu zählen bestehende Netzwerke mit westeuropäischen Schlüsselkunden und internationalen Großunternehmen sowie persistente Marktbarrieren, die eine schnelle Vertiefung der MOE-Auslandsengagements

unterstützen. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang auch der in einigen Interviews genannte Generationenwechsel bzw. die Unternehmensnachfolge als auslösendes Moment der Internationalisierung von Unternehmen. Im Rahmen der dabei stattfindenden strategischen Positionierung ist eine Ausrichtung auf internationale Wachstumsmärkte durchaus von Bedeutung.

Überwiegend tritt aber keine Veränderung der Auslandsengagements im Zeitverlauf ein, sondern es kommt tendenziell zu einer "Stagnation" im Internationalisierungspfad. Diesen Befund führen wir auf die untergeordnete Bedeutung der Makroregion MOE gegenüber bspw. den asiatischen Wachstumsmärkten für global aufgestellte KMU zurück. Beim Markteintritt und in der zeitlichen Entwicklung der Auslandsaktivitäten spielen lokale Unternehmensnetzwerke in MOE in unserem Sample keine Rolle.

Die Unternehmen stoßen beim Eintritt in die Auslandsmärkte und bei der Marktbearbeitung auf Internationalisierungsbarrieren, die durchaus die Entwicklung und Intensität der Internationalisierung im Zeitverlauf steuern. Dennoch können wir für unsere Befragung nicht feststellen, dass Barrieren der Internationalisierung der stufenweisen Entwicklung der Auslandsengagements im Wege stehen. Den meisten Unternehmen gelingt die Überwindung der Barrieren, und es lassen sich verschiedene Strategien hierzu aus den Fallbeispielen ableiten. Dabei wirkt ein Zuwachs an marktspezifischem, erfahrungsbasiertem Wissen eindeutig unterstützend. Wir stellen fest, dass sich die untersuchten Unternehmen grundsätzlich nicht auf institutionelle Angebote im Auslandsmarkt verlassen, sondern in der Unternehmensorganisation oder überbetrieblich eigene Lösungen bauen. Dies zeugt von einer hohen organisatorischen Flexibilität und macht deutlich, dass zumindest die von uns befragten KMU bei der Bewältigung von Internationalisierungsbarrieren keine Nachteile gegenüber Großunternehmen und Konzernen aufweisen. Als Tendenz ist ferner feststellbar, dass sich die Wirkung von Internationalisierungsbarrieren beim Markteintritt seit dem EU-Beitritt vieler MOE-Länder abgeschwächt hat.

Da für die meisten der global aktiven KMU in unserer Untersuchung die Makroregion MOE nur ein Wachstumsmarkt unter vielen ist, können wir zu den räumlichen Effekten ihrer Auslandsengagements in MOE nur grobe Tendenzen ableiten. Wir sehen insgesamt, dass die Unternehmen ihre Beschäftigungs- und Produktionskapazitäten im Heimatmarkt durch die Auslandsengagements in MOE tendenziell eher aus- als abbauen. Angesichts des Bedeutungsverlusts von Motiven wie Kostensenkung und Ressourcenerschließung

sind Verlagerungstendenzen hier nicht sichtbar. Die Unternehmen verstärken aufgrund ihrer MOE-Aktivitäten auch eher ihre Netzwerkzusammenarbeit mit heimischen Zulieferern, Kunden und Kooperationspartnern, als dass sie etablierte Partner in Deutschland oder Westeuropa durch neue Stakeholder in MOE ersetzen.

Zusammenfassend stellen wir fest, dass die betrachteten KMU-spezifischen Internationalisierungsmodelle sich nur ansatzweise in den Internationalisierungspfaden der dargestellten Fallbeispiele widerspiegeln. Vielmehr zeichnen sich individuelle Entwicklungspfade der Auslandsengagements ab, die von multiplen Faktoren gesteuert werden. Hierbei spielen der allgemeine Internationalisierungsgrad des Unternehmens, seine technologische Ausrichtung und seine spezifischen Wettbewerbsvorteile herein. Daraus ziehen wir die Schlussfolgerung, dass eine erweiterte theoretische Fundierung eines für KMU adäquaten Internationalisierungsverhaltens für die betrachtete Zielregion nötig ist.

Des Weiteren lassen sich aus den Ergebnissen unserer Befragung wirtschaftspolitische Handlungsempfehlungen ableiten. Da der Markteintritt der betrachteten Unternehmen in allen Fällen über Exporte erfolgt, sind aus unserer Sicht exportstützende Instrumente das Mittel der Wahl, um die Unternehmen im Rahmen ihrer Internationalisierung in MOE zu fördern. Dazu zählen neben den klassischen Instrumenten wie Messgeförderung zur Anbahnung und Ausweitung von Geschäftskontakten auch Maßnahmen zur Absicherung des Ausfuhrisikos, in erster Linie des Zahlungsverzuges oder des Forderungsausfalls (Hermesdeckungen bei Kunden- und Länderrisiken). Auch die Exportfinanzierung, wie sie bspw. von der Kreditanstalt für Wiederaufbau gewährt wird, kann die Überbrückung langer Zahlungsfristen bei Auslandsgeschäften erleichtern und Liquiditätsengpässe exportierender Unternehmen vermeiden. Diese exportfördernden Maßnahmen eignen sich auch für die typische Konstellation in unserer Stichprobe, nach der es zu einer langsamen Ausweitung der Exportbasis in MOE, aber nicht zu einer Intensivierung der Ressourcenintensität der Auslandsengagements kommt. Der Abbau bürokratischer Hemmnisse für KMU - sowohl im Heimatmarkt als auch EU-weit - ist eine weitere Maßnahme zur Unterstützung der KMU in ihrem Internationalisierungsverlauf. Eine überraschende Erkenntnis aus der Befragung ist, dass auch in den MOE-Märkten ein sog. Fachkräftemangel als Barriere für ausländische Unternehmen und Investoren wirkt. In diesem Zusammenhang ist ein langfristiger und gezielter Einsatz der Mittel und Instrumente, die im Rahmen der Europäischen Regionalpolitik

gewährt werden (z.B. Qualifizierungsmaßnahmen mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds) ein denkbarer Ansatz, bestehende Defizite abzubauen.

Obwohl die Ergebnisse unserer Befragung aussagekräftige Grundtendenzen bei Internationalisierungsmustern und -pfaden im Zeitverlauf aufzeigen, müssen wir auf die Grenzen der vorliegenden Studie hinweisen. Die getroffenen Aussagen und Interpretationen für das Fallstudien-sample lassen sich nicht ohne weiteres verallgemeinern. Als qualitativer Forschungsansatz hat unsere Untersuchung per se Einzelfallcharakter und setzt der Validität der Ergebnisse sowie ihrer grundsätzlichen Aussagekraft grundsätzlich Grenzen. Insofern ist eine breitere Untersuchung unter Einbezug mehrerer Branchen notwendig. Auch die starke Fokussierung auf den exportstarken Maschinenbau in Niedersachsen erzeugt einen Bias zugunsten der Branchenauswahl. Ergänzend sollte daher eine vergleichende Betrachtung der Untersuchungsergebnisse mit anderen aktuellen Studien zum Internationalisierungsverhalten in MOE und bei KMU die Validität und Repräsentativität dieser Studie stützen.

6 Literaturverzeichnis

Arenius, P. (2005), The psychic distance postulate revised: from market selection to speed of market penetration, *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 2, S. 115-131

Barkema, H.G.; Drogendijk, R. (2007), Internationalising in small, incremental or larger steps?, *Journal of International Business Studies*, 38, S. 1132-1148

Bell, J.; Crick, D.; Young, S. (2004), Small firm internationalisation and business strategy: an exploratory study of 'knowledge-intensive' and 'traditional' manufacturing firms in the UK, *International Small Business Journal*, 22, 1, S. 23-56

Bell, J.; McNaughton, R.; Young, S.; Crick, D. (2003), Towards an integrative model of small firm internationalisation, *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 3, S. 339-362

Brouthers, K.D.; Brouthers, L.E.; Nakos, G. (1998), Entering Central and Eastern Europe: risks and cultural barriers, *Thunderbird International Business Review*, 40, 5, S. 485-504

Brouthers, K.D.; Nakos, G. (2004), SME entry mode choice and performance: a transaction cost perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 3, S. 229-243

Buckley, P.J. (1993), Barriers to internationalization, in: Zan, L.; Zambon, S.; Pettigrew, A.M. (Hrsg.), *Perspectives on strategic change*, Kluwer Boston, S. 79-106

Chetty, S.; Blankenburg Holm, D. (2000), Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach, *International Business Review*, 9, 1, S. 77-93

Chetty, S.; Campbell-Hunt, C. (2003), Explosive international growth and problems of success amongst small to medium-sized firms, *International Small Business Journal*, 21, 1, S. 5-27

Coviello, N.; McAuley, A. (1999), Internationalization and the smaller firm: a review of contemporary empirical research, *Management International Review*, 39, 3, S. 223-256

Coviello, N.; Munro, H. (1997), Network relationships and the internationalisation process of small software firms, *International Business Review*, 6, 4, S. 361-386

Ernst & Young (2009), *Agenda Mittelstand: Mittelstandsbarometer 2009. Der deutsche Mittelstand - Stimmungen, Themen, Perspektiven* (online www.ey.com)

Ernst & Young (2008), *Agenda Mittelstand: Mittelstandsbarometer 2008. Der deutsche Mittelstand - Stimmungen, Themen, Perspektiven* (online www.ey.com)

Europäische Gemeinschaften (2006), *Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und Mustererklärung*

Europäische Kommission (2010), *Internationalisation of European SMEs, Final Report*

Fillis, I. (2001), Small firm internationalisation: an investigative survey and future research directions, *Management Decision*, 39, 9, S. 767-783

Fink, M.; Kraus, S. (2007), Mutual trust as a key to internationalisation of SMEs, *Management Research News*, 30, 9, S. 674-688

Freeman, S.; Reid, I. (2006), Constraints facing small western firms in transitional markets, *European Business Review*, 18, 3, S. 187-213

GEFRA, Cambridge Econometrics, IAB, WIFO (2007), *Auswirkungen der EU-Erweiterung auf Wachstum und Beschäftigung in Deutschland und ausgewählten EU-Mitgliedsstaaten, Endbericht Projekt 33/05, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie Berlin*

Gehrke, B.; Krawczyk, O.; Legler, H. (2003), *Regionale und branchenspezifische Schwerpunkte der Außenwirtschaft des Landes Niedersachsen - Identifizierung von Exportdiversifizierungspotenzialen; Gutachten im Auftrag des Niedersächsischen Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, Hannover*

Hadley, R. D.; Wilson, H.I.M. (2003), The network model of internationalization and experiential knowledge, *International Business Review*, 12, 6, S. 697-717

Haunschild, L.; Hauser, C.; Günterberg, B.; Müller, K.; Sölter, A. (2007), *Die Bedeutung der außenwirtschaftlichen Aktivitäten für den deutschen Mit-*

telstand, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM Materialien Nr. 171, Bonn

Hollenstein, H. (2005), Determinants of international activities: are SMEs different? *Small Business Economics*, 24, 5, S. 431-450

Hirsch-Kreinsen, H. (2003), Internationale Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen, in: Hirsch-Kreinsen, H.; Wannöffel, M. (Hrsg.), *Netzwerke kleiner Unternehmen. Praktiken und Besonderheiten internationaler Zusammenarbeit*, Edition Sigma Berlin, S. 9-34

Jansson, H.; Sandberg, S. (2008), Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea Region, *Journal of International Management*, 14, 1, S. 65-77

Johanson, J.; Vahlne, J. E. (2003), Business relationship learning and commitment in the internationalisation process, *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 1, S. 83-101

Johanson, J.; Vahlne, J. E. (1977), The internationalisation process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*, 8, 1, S. 23-32

Johanson, J.; Wiedersheim-Paul, F. (1975), The internationalisation of the firm: four Swedish cases, *Journal of Management Studies*, 12, 3, S. 305-322

KfW (2006), *Die Globalisierung des Mittelstandes: Chancen und Risiken*, Kreditanstalt für Wiederaufbau, Frankfurt am Main

Kirby, D.A.; Kaiser, S. (2003), Joint ventures as an internationalization strategy for SMEs, *Small Business Economics*, 21, 3, S. 229-242

Leonidou, L.C. (1995), Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis, *Journal of International Marketing*, 3, 1, S. 29-43

Lu, J.W.; Beamish, P. W. (2001), The internationalization and performance of SMEs, *Strategic Management Journal*, 22, 6/7, S. 565-586

Maaß, F.; Wallau, F. (2003), Internationale Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen - unter besonderer Berücksichtigung der neuen Bundesländer, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): *IfM-Materialien 158*, Bonn

- Madsen, T.K.; Servais, P. (1997), The internationalization of born globals: an evolutionary process?, *International Business Review*, 6, 6, S. 561-583
- Makhija, M.; Stewart, A. (2002), The effect of national context on perceptions of risk: a comparison of planned versus free-market managers, *Journal of International Business Studies*, 33, 4, S. 737-756
- Manea, J.; Pearce, R. (2006), MNEs' strategies in Central and Eastern Europe: key elements of subsidiary behavior, *Management International Review*, 46, 2, S. 235-255
- Meyer, K.E. (2001), Institutions, transaction costs and entry mode choice in Eastern Europe, *Journal of International Business Studies*, 32, 2, S. 357-367
- Meyer, K.; Skak, A. (2002), Networks, serendipity, and SME entry into Eastern Europe, *European Management Journal*, 20, 2, S. 179-188
- Mutinelli, M.; Piscitello, L. (1997), Differences in the strategic orientation of Italian MNEs in Central and Eastern Europe. The influence of firm-specific factors, *International Business Review*, 6, 2, S. 185-205
- Nowotny, K.; Palme, G. (2008), Fokus Ostintegration. Grenzüberschreitende Dienstleistungserbringung in die neuen EU-Länder, Wien 2008
- Shaw, V.; Darroch, J. (2004), Barriers to internationalisation: a study of entrepreneurial new ventures in New Zealand, *Journal of International Entrepreneurship*, 2, 4, S. 327-343
- Staber, U.H.; Schaefer, N.V.; Sharma, B. (Hrsg.), *Business networks: prospects for regional development*, Berlin: de Gruyter, 1996
- Statistisches Bundesamt (2011), *Statistisches Jahrbuch 2010*, Wiesbaden, 2011
- Steen, J. T.; Liesch, P.W. (2007), A note on Penrosean growth, resource bundles and the Uppsala model of internationalization, *Management International Review*, 47, 2, S. 193-206
- Suarez-Ortega, S. (2003), Export barriers: insights from small- and medium-sized firms, *International Small Business Journal*, 21, 4, S. 403-419

Wallau, F. (2008), Internationalisierung des deutschen Mittelstands - Bedeutung und Umfang, in: Letmathe, P. et al. (Hrsg.), Management kleiner und mittlerer Unternehmen: Stand und Perspektiven, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, S. 475-488

Welch, L.S.; Luostarinen, R.K. (1993), Inward-outward connections in internationalization, *Journal of International Marketing*, 1, 1, S. 44-56

Welch, D. E.; Welch, L. S. (2008), The importance of language in international knowledge transfer, *Management International Review*, 48, 3, S. 339-360

Westhead, P.; Wright, M.; Ucbasaran, D. (2001), The internationalization of new and small firms: a resource-based view, *Journal of Business Venturing*, 16, 4, S. 333-358

Wright, M.; Westhead, P.; Ucbasaran, D. (2007), Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: a critique and policy implications, *Regional studies*, 41, 7, S. 1013-1029

Wu, F.; Sinkovics, R.; Cagusvil S. T.; Roath, A. S. (2007), Overcoming export manufacturers' dilemma in international expansion, *Journal of International Business Studies*, 38, 2, S. 283-302

Zain, M.; Ng, S. I. (2006), The impacts of network relationships on SMEs' internationalisation process, *Thunderbird International Business Review*, 48, 2, S. 183-205

Zanger, C; Hodicova, R.; Gaus, H. (2008), Psychic Distance and cross-border co-operation of SMEs: an empirical study on Saxon and Czech entrepreneurs' interest in co-operation, *Journal for East European Management Studies*, 13, 1, S. 40-62